BIP
KELOMPOK
GRAMEDIA

HOW TO JUMP START YOUR (Next) CAREER

SIASAT AGAR KARIER MELESAT

PENULIS BUKU TERLARIS
HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE

DigitalPublishingKG.com

DALE CARNEGIE

Passion for knowledge

HOW TO JUMPSTART YOUR (Next) CAREER

©Dale Carnegie & Associates
Rights licensed exclusively by JMW Group Inc.
jmwgroup@jmwgroup.net
www.jmwforlife.com

SIASAT AGAR KARIER MELESAT

ISBN: 978-623-04-0553-2
Pengalih bahasa: Dedeh Sry Handayani
Penyunting: Febriani
Desain sampul: Niken Ayu Putri
Penata letak: Raka Febrianto

Hak cipta terjemahan Bahasa Indonesia:
Penerbit Bhuana Ilmu Populer
Jalan Palmerah Barat no. 29–37, Unit 1, Lantai 5,
Jakarta 10270

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit Bhuana Ilmu Populer
Kelompok Kompas Gramedia
No. Anggota IKAPI: 246/DKI/04
Edisi Digital, 2022

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

© Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.
Diterbitkan oleh Penerbit Bhuana Ilmu Populer
Kelompok Gramedia
Jakarta, 2021

HOW TO JUMP START YOUR (Next) CAREER

SIASAT AGAR KARIER MELESAT

Dale Carnegie & Associates, Inc.

BHUANA ILMU POPULER
Kelompok Gramedia

Buku-Buku Seri Sukses Dale Carnegie

oleh

Dale Carnegie & Associates, Inc.

Become an Effective Leader

Overcoming Worry & Stress

Living an Enriched Life

Communicating Your Way to Success

How to Have Rewarding Relationships Win Trust and Influence People

Life is Short Make it Great

Embrace Change for Success

How to Jump Start Your (Next) Career

Resolve Conflicts in Your Life

10 Steps to A More Fulfilling Life

Kata Pengantar

Sebagian besar orang menganggap hal paling penting dalam hidup setelah keluarga adalah pekerjaan. Baik bekerja di bagian perakitan di sebuah lini produksi, pegawai administrasi di kantor, tenaga penjualan di lapangan, seorang dokter, pemilik usaha kecil, insinyur, maupun profesor perguruan tinggi, kita menghabiskan lebih banyak waktu untuk pekerjaan dibanding berbagai segmen lain dalam kehidupan.

Sebagian orang memilih karier yang akan digeluti setelah mempelajari dengan cermat bidang pekerjaan yang akan dijalani; sebagian lainnya menempuh pendidikan atau pelatihan ekstensif demi bisa memenuhi syarat untuk menempati posisi yang diinginkan. Namun, banyak juga orang yang menempuh karier tanpa suatu perencanaan khusus. Ada orang menyukai pekerjaan yang telah dipilihnya, ada yang membencinya. Ada juga yang berpikir pekerjaannya cukup baik, tetapi tidak merasa benar-benar bahagia dalam menjalaninya.

Banyak orang memandang posisinya pada pekerjaan saat ini sebagai anak tangga menuju kesuksesan—setiap anak tangga adalah pijakan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi. Ada orang yang bekerja keras dan melakukan segala upaya untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan agar selalu bisa mengikuti perkembangan. Namun, ada juga yang merasa sangat puas dengan pekerjaan yang dimilikinya saat ini dan tidak melakukan upaya apa pun untuk bisa lebih berkembang. Meski buku ini ditulis untuk Anda yang berada pada kategori pertama, tidak ada salahnya jika Anda merasa puas dengan posisi pada pekerjaan saat ini hingga masa pensiun tiba.

Pada beberapa pekerjaan, peluang kemajuan bisa membuat kita kehilangan apa yang kita cintai dari pekerjaan. Marcy adalah guru ilmu sosial di sebuah sekolah negeri di New York City. Pada 2010, ia menerima penghargaan sebagai guru terbaik sekolah menengah atas di seluruh New York City. Ia didorong untuk melamar sebagai asisten kepala sekolah, tetapi menolaknya. Marcy berkata, "Keahlian dan kegembiraan saya ialah bekerja bersama para siswa. Saya tidak tertarik bekerja di bagian administrasi." Marcy tidak pernah menyesali keputusannya, ia terus menikmati pekerjaannya sebagai pengajar dan berinteraksi langsung dengan para siswa setiap hari.

Sebagian orang mungkin berusaha untuk mencapai kemajuan, tetapi ketika pindah ke posisi manajemen, mereka merasa tidak bahagia. Hal ini terjadi karena yang sebenarnya mereka cintai adalah bekerja sesuai spesialisasi sehingga ketika dipromosikan, mereka tidak merasakan kecintaan yang sama. Ketika Charles Kettering, penemu sistem pengapian listrik dan puluhan produk lainnya, menjadi wakil presiden General Motors, ia tidak menemukan kepuasan pada pekerjaan di bidang manajemen dan meminta untuk dikembalikan ke posisi tempat ia bisa berkonsentrasi pada kemampuan kreatifnya.

Jika benar-benar ingin mencapai kemajuan dalam karier, kita harus mengetahui dengan benar jenis pekerjaan seperti apa yang akan dijalani dalam menaiki tangga karier. Dalam dunia bisnis, terdapat dua jalan yang dapat kita tempuh untuk mengembangkan karier. Pertama, mengambil pekerjaan pada posisi manajemen. Di sini kita akan mengawasi orang dan proses. Kedua, menjadi staf. Pada posisi ini kita mungkin tidak memiliki tanggung jawab pengawasan, tetapi akan berurusan dengan banyak pekerjaan administratif.

Pada bagian pertama buku ini, kita akan berbicara tentang persiapan yang harus dilakukan agar seseorang memenuhi syarat untuk mencapai kemajuan. Untuk bisa berhasil, baik dalam pekerjaan pengawasan maupun administratif, kita harus mengembangkan sikap profesional—gambaran diri yang terlihat di mata atasan, bawahan, dan kolega kita. Selain itu, kita juga harus mengembangkan citra diri—bagaimana diri kita dipandang berbeda (dan lebih unggul) dibanding para pekerja lain yang sama-sama bersaing untuk mencapai kemajuan.

Tinjauan umum ini akan diikuti oleh pembahasan terperinci mengenai cara kita bisa mengembangkan beberapa aspek paling penting pada posisi manajemen:

- Kemampuan proses manajemen dasar:
  Perencanaan, pendelegasian, dan manajemen waktu
- Keterampilan manajemen sumber daya manusia:
  Mengenal dan memotivasi para staf
- Keterampilan berbicara di depan umum:
  Menyiapkan dan membuat presentasi lisan yang efektif
- Keterampilan menulis:
  Surat, memo, laporan, dan email profesional

Setelahnya, buku ini akan membahas berbagai langkah yang harus dilakukan untuk mengembangkan karier. Langkah-langkah ini mencakup:

- Pengembangan diri di perusahaan tempat kita bekerja saat ini:

  - Analisis peluang
  - Mengembangkan keunggulan diri
  - Menempati posisi yang berbeda
  - Mendapat promosi

- Mengetahui sumber-sumber untuk mencari pekerjaan baru:

  - Agen penyalur tenaga kerja
  - Agen perekrut eksekutif
  - Konselor pekerjaan
  - Membangun jejaring

- Memiliki alat untuk mencari pekerjaan baru:

  - Mengetahui cara menulis dan menggunakan resume
  - Mengetahui cara menjual diri saat wawancara

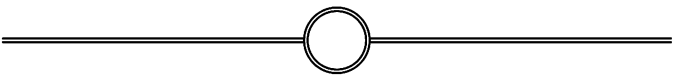
- Mempertimbangkan pilihan untuk mengubah karier:

  - Membuat keputusan
  - Memilih karier baru

Upaya kita dalam mencapai kemajuan dalam karier akan menjadi pengalaman yang menguntungkan sekaligus menyenangkan. Selain memberi keuntungan secara finansial, status kita di tempat kerja dan di masyarakat juga akan meningkat. Yang paling penting, kepuasan kita dalam bekerja juga akan mengalami peningkatan. Kemajuan dalam karier tidak dapat dicapai dengan mudah. Namun, jika benar-benar ingin mencapainya dan bersedia melakukan segala upaya, kita akan mendapatkan hasil yang sepadan.

Daftar Isi

Kata pengantar v
Bab 1 Mengembangkan Sikap Profesional 1
Bab 2 Mengembangkan Citra Diri 29
Bab 3 Meningkatkan Keterampilan Manajemen Sumber Daya Manusia 57
Bab 4 Mengembangkan Keterampilan Manajemen Proses 81
Bab 5 Meningkatkan Keterampilan Berbicara di Depan Umum 117
Bab 6 Mengembangkan Keterampilan Menulis 145
Bab 7 Mengembangkan Diri di Perusahaan Tempat Kita Bekerja 169
Bab 8 Sumber Informasi Pekerjaan Baru 205
Bab 9 Resume dan Wawancara 235
Bab 10 Mengubah Karier 263
Tentang Dale Carnegie 296
Prinsip-Prinsip Dale Carnegie 298



Bab 1

Mengembangkan Sikap Profesional

Tak peduli betapa sulit jalan 'kan kulalui,
Betapa banyak rintangan harus kuhadapi,
Aku adalah penguasa atas nasibku:
Pemimpin bagi jiwaku.

William E. Henley

Menurut Shakespeare, ada orang yang terlahir untuk sukses; ada orang yang harus berjuang untuk mencapai kesuksesan; ada orang yang dihampiri kesuksesan. Kebanyakan dari kita tidak terlahir untuk sukses atau dihampiri kesuksesan. Kebanyakan dari kita harus berjuang untuk meraih kesuksesan melalui perencanaan yang baik, kerja keras, dan yang paling penting, komitmen pada diri sendiri untuk berjuang meraih kesuksesan. Kita tidak bisa mengandalkan orang lain untuk mencapainya. Kita harus mengupayakannya sendiri. Kita harus memegang kendali atas upaya pencapaian karier sejak awal, dan tidak pernah kehilangan kendali atasnya.

Langkah pertama menuju kesuksesan adalah mengembangkan citra diri yang mencerminkan komitmen kita untuk mencapai kemajuan dalam karier. Citra diri adalah pesan yang kita kirim dan diterima oleh orang lain mengenai diri kita. Citra diri tercermin dalam tanda-tanda yang kita kirimkan kepada orang lain melalui ucapan dan perbuatan. Citra diri adalah bagaimana kita ingin terlihat berbeda dari kebanyakan orang dan membuat orang mengingat kita. Kita ingin dikenal sebagai orang yang bisa memecahkan masalah, anggota tim yang hebat, dan agen

perubahan yang diplomatis. Kita ingin dianggap sebagai orang yang terpelajar, profesional, dan ramah. Citra diri tidak dapat dibuat-buat, ia harus asli dan autentik.

Mengembangkan Sikap Profesional

Faktor kunci dalam mengembangkan dan memelihara citra diri yang kuat adalah kepercayaan diri. Beberapa elemen kepercayaan diri meliputi:

Penerimaan Diri

Penerimaan diri berasal dari kemampuan untuk menerima diri sebagai manusia sembari berfokus pada sisi-sisi positif yang kita miliki—yakni kekuatan, kualitas dan sifat-sifat positif—yang membentuk identitas. Ketika bisa fokus pada hal-hal tersebut, kepercayaan dan harga diri kita akan mendapat pengaruh positif. Orang sering kali lebih fokus pada kekurangan dibanding kelebihan mereka. Fokus pada kekurangan akan membawa lebih banyak dampak negatif dibanding dampak positif. Kita harus membantu diri sendiri dan orang lain untuk berfokus pada beragam karakter positif kita.

Buatlah gambaran mental diri kita sebagai seorang yang sukses. Tanamkan dengan kuat gambaran ini dalam pikiran Anda. Jaga baik-baik agar tidak pernah memudar. Pikiran Anda akan berusaha mengembangkan gambaran ini ....
Jangan membangun rintangan dalam imajinasi Anda.

Norman Vincent Peale

Menghargai Diri Sendiri

Kunci untuk mengembangkan sikap menghargai diri sendiri adalah fokus pada keberhasilan dan pencapaian masa lalu, serta menghargai diri sendiri atas hal-hal baik yang pernah dilakukan. Kita lebih mudah terjebak dalam berbagai pikiran mengenai

kegagalan dan orang lain juga senang menunjukkannya kepada kita. Namun, perspektif kita akan berubah dan kepercayaan diri akan meningkat bila kita meluangkan waktu untuk merenungkan berbagai kesuksesan yang pernah diraih.

Latihan penting yang bisa kita lakukan untuk mengembangkan sikap menghargai diri sendiri adalah dengan membuat Daftar Inventaris Kesuksesan. Ini adalah sebuah daftar yang memuat berbagai keberhasilan dan pencapaian yang pernah kita raih dalam hidup. Menyusun daftar seperti ini pada mulanya mungkin terasa sulit. Namun, jika tekun melakukannya, kita bisa terus menambahkan isinya sehingga kepercayaan diri akan semakin terbangun. Mulailah dengan membuat sebuah folder *file*, masukkan berbagai simbol positif dan catatan keberhasilan kita di dalamnya, termasuk surat dari guru kita dulu yang berisi pujian atas pekerjaan sekolah, memo dari atasan tentang kontribusi kita pada pekerjaan, surel terima kasih dari pelanggan atau klien, ucapan terima kasih dari organisasi-organisasi nirlaba tempat kita mengontribusikan waktu dan tenaga, dan berbagai dokumen sejenisnya. Selain itu, buatlah sebuah catatan berisi berbagai pencapaian dan hal lain yang membuat kita bangga. Saat merasa sedih atau merasa tidak mampu menangani situasi yang terjadi, kita bisa membaca kembali *file* ini dan mengingatkan diri sendiri bahwa kita pernah mencapai kesuksesan dan bisa meraihnya lagi.

Self-talk

Kita semua pernah melakukan "*self-talk*", yaitu mengucapkan sesuatu secara berulang-ulang kepada diri sendiri. Saat mengucapkan poin-poin yang ada dalam Daftar Inventaris Kesuksesan, kita telah menciptakan *self-talk* positif yang didukung dengan bukti berupa argumen kuat yang dibuat dengan cermat. Semakin kuat dan meyakinkan bukti yang kita gunakan, semakin

kuat dan meyakinkan pula pesan yang disampaikannya. *Self-talk* positif seperti ini adalah alat untuk mengendalikan sepenuhnya pikiran kita.

Mengambil Risiko

Kita juga bisa membangun kepercayaan diri dengan cara mengambil risiko. Kita bisa memandang pengalaman baru sebagai kesempatan untuk belajar, bukan sebagai kesempatan untuk menang atau kalah. Mengambil risiko bisa membawa kita pada berbagai peluang baru dan meningkatkan kesadaran untuk menghargai diri sendiri. Tindakan menghindari risiko akan menghambat perkembangan diri dan memperkuat keyakinan bahwa peluang baru hanya kesempatan untuk meraih kegagalan.

Kesan Pertama

Kesan pertama akan bertahan lama. Karena manusia adalah makhluk visual, lebih dari separuh kesan tentang diri kita tercipta berdasarkan apa yang orang lihat pada diri kita.

Penampilan

Orang menilai sebuah buku dari sampulnya. Kesan yang kita ciptakan sebagian besar dipengaruhi oleh penampilan kita. Untuk membuat orang lain terkesan, tidak berarti kita harus menjadi setampan Adonis atau secantik Venus. Tampil rapi, terawat, dan berpakaian pantas sudah cukup.

Penampilan sangat penting, baik saat bertemu untuk pertama kalinya dengan para eksekutif yang akan menentukan masa depan kita di perusahaan, maupun ketika menghadiri wawancara untuk pekerjaan baru. Penampilan bisa merusak—atau meningkatkan—peluang untuk meraih kesuksesan. Pakaian,

tata rambut, kerapian, dan sikap memiliki pengaruh besar pada kesan pertama yang tercipta.

Berikut beberapa cara untuk memastikan agar penampilan kita bisa menciptakan kesan yang baik bahkan sebelum berjabat tangan:

Pilih busana yang konservatif.

Gaya busana konservatif biasanya pilihan terbaik. Pakaian tidak lumrah, yang membuat orang lebih tertarik untuk memperhatikan pakaian itu dan bukan pemakainya, harus dihindari. Selain itu, pastikan pakaian kita mengikuti perkembangan zaman. Jangan pernah lupakan rambut yang tertata rapi, sepatu yang mengkilap, penggunaan rias wajah yang sesuai, dan indikator kerapian lain yang mudah dilihat, akan diperhatikan (secara sadar maupun tidak sadar) oleh orang lain begitu bertemu dengan kita.

Hindari penampilan yang ceroboh.

Kuku yang kotor, ketiak bernoda, ujung lengan baju yang jahitannya lepas, rambut yang tidak rapi, janggut tak terawat, serta sepatu yang lecet memunculkan kesan ceroboh dan mengundang penilaian buruk.

Kenakan busana bisnis.

Seorang lulusan baru perguruan tinggi mengikuti wawancara untuk posisi asisten riset di sebuah laboratorium rumah sakit dengan mengenakan sepatu sandal. Calon supervisornya tidak menerimanya. Ketika orang yang merekomendasikan posisi itu kepada si pelamar menanyakan alasannya, sang supervisor menjawab bahwa ia khawatir si pelamar tidak akan serius dalam bekerja, dilihat dari betapa santainya ia menghadiri wawancara dengan sandalnya.

Kritisi diri kita sendiri.

Penilaian diri yang kritis dapat memperbaiki atau mencegah kita berbuat salah. Sebelum bertemu orang baru, kita harus memeriksa penampilan di depan cermin dengan cermat. Kita juga sebaiknya meminta orang-orang sukses untuk mengkritisi penampilan kita. Banyak yang mau memberi kita nasihat cara memperbaiki penampilan dan berpakaian yang sesuai untuk menghadapi berbagai tipe orang atau perusahaan yang akan dihadapi.

Perhatikan cara berpakaian orang-orang sukses di perusahaan yang kita datangi.

Pakaian dan tata rambut yang sesuai bervariasi berdasarkan jenis pekerjaan dan industrinya, contohnya para pekerja di industri mode tentu mengikuti perkembangan tren mode terbaru dan mengakomodasinya ke dalam gaya berpakaian mereka. Orang yang bekerja di industri hiburan cenderung berpakaian kasual dengan gaya rambut terkini. Seorang desainer grafis yang menghadiri pertemuan bisnis dengan pakaian olahraga tidak akan dianggap aneh. Namun, seorang pekerja bank yang menghadiri pertemuan bisnis dengan pakaian kasual akan dianggap tidak pantas.

Kesan Pertama

Ketika kita memasuki sebuah ruangan yang dipenuhi oleh para eksekutif, klien, atau rekan kerja, setiap orang di ruangan itu secara intuitif akan bertanya kepada dirinya sendiri, apakah kita orang yang ramah dan mudah didekati. Jika jawabannya ya, percakapan yang kita lakukan akan berjalan dengan lancar dan nyaman. Kita akan memperoleh teman dan relasi baru. Namun, jika sebaliknya, tidak akan ada percakapan berarti yang bisa dibangun. Akibatnya, kita akan kehilangan peluang untuk menciptakan koneksi dan membangun jaringan.

Perlakukan setiap orang yang kita temui seolah mereka memiliki tanda bertuliskan "Buat aku merasa penting" di lehernya. Dengan cara ini, kita tidak hanya akan mencapai kesuksesan dalam penjualan, tetapi juga dalam kehidupan.

Mary Kay Ash, Pendiri Mary Kay Cosmetics

Kesan Pertama di Telepon

Sering kali kontak pertama kita dengan orang lain terjadi melalui sambungan telepon. Orang itu bisa jadi adalah klien, calon pemberi kerja, pelamar untuk suatu posisi di departemen atau tim kita, atau anggota suatu lembaga pemerintah. Citra diri yang memancar pada saat berkomunikasi melalui sambungan telepon bisa memengaruhi persepsi orang tersebut terhadap diri kita atau perusahaan yang kita wakili.

Jennifer kesal. Mesin cuci yang baru dibelinya sebulan yang lalu rusak. Ia menelepon toko tempatnya membeli mesin cuci dan minta berbicara dengan manajer toko. Setelah enam kali berdering, teleponnya mendapat jawaban, "Toko Perkakas Jones, harap menunggu." Ia menunggu dan terus menunggu untuk waktu yang cukup lama. Tepat ketika Jennifer hendak menutup sambungan telepon dan menelepon ulang, operatornya akhirnya kembali bersuara:

"Toko Perkakas Jones, ada yang bisa kami bantu?"

"Bisakah saya berbicara dengan manajer toko?"

"Untuk keperluan apa?"

"Saya membeli mesin cuci bulan lalu, dan sekarang mesinnya rusak."

"Anda tidak perlu berbicara dengan manajer kami, saya akan menghubungkan Anda dengan bagian layanan pelanggan."

Setelah menunggu cukup lama, petugas di bagian layanan pelanggan akhirnya memberi respons. Ketika Jennifer sedang menjelaskan masalahnya, petugas di bagian layanan pelanggan memotong pembicaraannya, "Maaf, kami tidak dapat membantu Anda. Anda harus menghubungi pabrik pembuatnya. Alamatnya bisa dilihat pada kartu garansi yang Anda miliki," dan tanpa menunggu jawaban, telepon langsung ditutup. Dengan kondisi seperti ini, kecil kemungkinan Jennifer akan membeli barang dari toko itu lagi.

Untuk memberikan kesan yang baik kepada penelepon, jawablah panggilan telepon dengan segera. Jika bekerja di bagian layanan pelanggan dan tahu bahwa orang yang menelepon harus menunggu cukup lama, rancanglah telepon agar bisa menginformasikan kepada penelepon bahwa kita masih melakukan panggilan lain. Selain itu, beri penelepon pilihan untuk tetap menunggu atau melakukan panggilan ulang.

Ketika berbicara dengan penelepon, biarkan ia menyampaikan seluruh keluhan atau pesan. Jika tidak dapat membantu, berikan sebanyak mungkin informasi yang kita miliki agar orang tersebut memperoleh bantuan yang diperlukan. Sebelum mengakhiri panggilan, tanyakan apakah penelepon sudah mendapatkan semua informasi yang diperlukan dan tanyakan apa lagi yang bisa kita lakukan untuk membantunya menyelesaikan persoalan yang sedang dihadapi. Jangan lupa untuk mengucapkan "terima kasih" sebelum menutup telepon.

Kesan Pertama yang Tercipta Melalui Korespondensi

Ketika Warren menghadiri suatu seminar manajemen waktu, ia diberi tahu bahwa waktu untuk menulis surat bisnis dapat dihemat secara signifikan jika hanya menuliskan jawaban di bagian

bawah surat yang diterima dan mengirimkannya kembali kepada pengirimnya. Warren segera mempraktikkan ide ini. Hal ini memang menghemat waktu, tetapi citra perusahaannya menjadi rusak. Ketika menghubungi seorang *sales leader* yang suratnya dijawab dengan cara demikian, calon kliennya memutuskan untuk tidak melakukan bisnis dengan perusahaan Warren karena menganggap respons perusahaan "tidak profesional".

Korespondensi yang kita lakukan merepresentasikan citra diri kita di hadapan publik. Kop surat harus dirancang untuk menggambarkan citra diri yang ingin kita sampaikan. Kesalahan ejaan dan penulisan dapat diartikan sebagai tanda sistem operasional yang tidak cermat atau tidak efisien. Pembaca yang cerdas bisa dengan mudah mendeteksi pilihan kata yang buruk atau tata bahasa yang salah. Baca ulang setiap surat yang ditulis sebelum mengirimkannya dan pastikan tidak terdapat kesalahan penulisan. Jangan bergantung pada pemeriksa ejaan di komputer. Fitur tersebut tidak bisa mendeteksi penggunaan kata yang tidak sesuai. Selalu baca ulang setiap surat sebelum ditandatangani dan dikirim.

Kesan pertama yang buruk sulit diubah dan dihilangkan. Jika kesan negatif atau kesan yang tidak diinginkan telah tercipta sejak awal, hal ini bisa memengaruhi semua hubungan dengan pihak tersebut selama bertahun-tahun. Dalam membangun kesan yang baik, pemikiran dan upaya lebih memang dibutuhkan. Meskipun begitu, hasil yang diperoleh akan sepadan. Pada era teknologi seperti saat ini, kontak pertama kita dengan seseorang sering dilakukan melalui *email*, media sosial, situs web pribadi atau perusahan. Kita akan membahas lebih lanjut tentang penggunaan teknologi untuk kemajuan karier pada Bab 8.

Memasarkan Diri

Pada saat bertemu orang baru, salah satu hal pertama yang akan ditanyakan adalah, "Apa pekerjaan Anda?" Ini adalah kesempatan untuk memasarkan diri atau menggunakan *Personal Branding Statement*.

Personal Branding Statement memberikan gambaran tentang keterampilan kita serta kekuatan pribadi yang dipadukan dengan minat, dan mengomunikasikan nilai atau manfaat yang dapat kita berikan kepada orang yang mendengarnya, baik itu klien, bawahan, kolega, calon atasan, atau relasi penting lainnya. Untuk menyiapkan *Personal Branding Statement*, ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut kepada diri sendiri:

- Kualitas atau karakteristik apa yang membuat kita berbeda dibanding orang lain di bidang yang sama?
- Apa kekuatan terbesar kita di mata para kolega atau klien?
- Apa yang dapat kita lakukan untuk menambah atau membawa nilai luar biasa, terukur, dan khas bagi orang lain dan perusahaan?

Terlepas dari usia, posisi pekerjaan, atau bisnis yang dijalani, kita semua perlu memahami arti penting pemasaran diri. Kita adalah pimpinan tertinggi dari perusahaan kita sendiri: PT Aku. Untuk bisa bersaing dalam bisnis saat ini, pekerjaan terpenting adalah menjadi kepala pemasaran untuk merek bernama: Aku.

Tom Peters

Sarana Membangun Hubungan

Tujuan percakapan ringan adalah untuk memecah kecanggungan dan membangun hubungan baik. Tanpa hubungan baik, tidak ada fondasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan relasi. Buatlah target menggunakan 80 persen waktu kita untuk mendengarkan dan 20 persen untuk berbicara. Sebagaimana

ditulis Dale Carnegie, "Tunjukkan minat yang tulus terhadap orang lain. Jadilah pendengar yang baik dan dorong orang lain untuk berbicara tentang diri mereka."

Poin-poin berikut adalah kiat untuk meraih sukses dalam berbicara dengan seorang rekan bisnis baru.

Jabat tangan

Ketika berkenalan, akan sangat baik jika kita bisa berjabat tangan. Jabat tangan yang erat namun tidak terlalu kencang akan memberikan kesan yang baik. Tersenyumlah dan pandang wajah lawan bicara kita. Sebutkan kembali namanya, dan berikan perhatian tulus pada apa yang dikatakannya.

Buatlah pengamatan positif

Ajukan pertanyaan tentang acara saat itu atau kondisi lingkungan sekitar. "Pembicara hari ini luar biasa, ya?" "Apa pendapat Anda tentang pertemuan hari ini?"

Temukan kesamaan

Tanyakan, "Apa yang membuat Anda datang ke acara ini?" Sering kali orang lain menghadiri suatu acara karena alasan yang sama dengan kita.

Berbicara tentang bisnis

Jika tidak tahu bisnis apa yang dilakukan oleh lawan bicara, kita bisa mengajukan pertanyaan kepadanya. Tunjukkan minat yang tulus dan ajukan pertanyaan terbuka tentang beberapa aspek dari bisnis tersebut yang menurut kita menarik.

Perkenalkan diri kita

Setelah sedikit percakapan ringan, beralihlah secara halus untuk mulai memperkenalkan diri. Di sinilah kita bisa menggunakan *Personal Branding Statement* dan "memasarkan diri". Hal ini akan dibahas secara lebih terperinci pada Bab 2.

Bertukar kartu nama

Saat mengakhiri percakapan, lakukan pertukaran kartu nama. Jika perlu, undang orang itu pada jaringan relasi online kita.

Ingatlah bahwa kartu nama bisa menjadi bagian dari pembentukan citra diri. Bahkan ketika menggunakan format kartu nama tradisional, kita bisa menambahkan sentuhan pribadi yang berkesan. Hindari kartu bisnis yang terlalu menarik perhatian, kecuali kita bekerja di bidang periklanan atau sejenisnya.

Ketika memberikan kartu nama:

- Siapkan persediaan kartu nama yang bersih dan mudah diambil.
- Tampilkan kartu nama kita dengan cara yang menunjukkan bahwa kartu itu berharga.
- Tambahkan detail yang personal seperti nomor telepon pribadi, nama panggilan, dan lain-lain.
- Perlihatkan kartu nama dengan posisi menghadap ke atas dan posisi tulisan menghadap ke arah lawan bicara.

Ketika menerima kartu nama:

- Perhatikan dan baca kartu nama yang kita terima.
- Perhatikan jabatan pemberi kartu nama dan ajukan komentar mengenai hal itu.
- Komentari desainnya yang mungkin unik atau kreatif.
- Ajukan pertanyaan yang menunjukkan ketertarikan kita.
- Periksa apakah sudah terdapat nomor ponsel—jika tidak, mintalah.
- Periksa apakah sudah terdapat alamat *email*—jika tidak, mintalah.
- Tulis tanggal dan lokasi serta catatan singkat mengenai pertemuan dengan pemberi kartu nama di bagian belakang kartu.

- Masukkan informasi yang terdapat pada kartu nama ke dalam sistem penyimpanan kontak bisnis kita.
- Tindak lanjuti dan kirim informasi untuk menghubungkan orang tersebut ke jaringan relasi online kita.

Mengakhiri pertemuan secara positif

Untuk mengakhiri percakapan dengan baik, cukup ucapkan, "Senang bertemu dengan Anda, (sebutkan namanya); semoga kita bisa bertemu lagi dalam waktu dekat," atau "Senang bertemu dengan Anda, (nama); saya akan secepatnya mengundang Anda ke dalam jaringan relasi online saya."

Menjaga Hubungan Baik

Membuat kesan pertama yang baik adalah langkah pertama dalam menciptakan sikap profesional yang akan menentukan bagaimana persepsi orang lain terhadap kita. Kita harus terus memperhatikan bagaimana penampilan, tindakan, dan relasi dengan semua orang yang berhubungan dengan kita. Selain itu, kita harus bisa mengamati dan memahami apa yang diproyeksikan orang lain dalam hubungan yang mereka bina dengan kita.

Berikut beberapa panduan untuk membantu menciptakan dan menjaga citra profesional diri.

Tujuh Perilaku Konstruktif yang Mendorong Kita untuk Maju

- Jadilah orang yang dapat dipercaya dan bisa menjaga kerahasiaan. Pahami kapan kita bisa dan tidak bisa berbagi percakapan dan strategi manajemen utama.
- Kembangkan kebijakan "pintu terbuka". Berikan perhatian penuh kepada orang lain ketika berbicara dan dorong mereka untuk mengungkapkan hal-hal yang menjadi perhatian, minat, dan hambatan dalam kesuksesan. Berikan dorongan dan pujian sesering mungkin.

- Selalu tampilkan sikap yang baik, keterampilan mendengarkan dengan saksama, bahasa yang sesuai, dan tunjukkan kesesuaian antara ucapan dan perbuatan.
- Bangun hubungan positif pelanggan dan pemasok baik internal maupun eksternal.
- Bersikaplah penuh percaya diri, energik, dan memiliki inisiatif. Antisipasi berbagai tantangan yang ada dan berbagai opsi untuk mengatasinya. Saat ini terdengar adanya jenis orang yang disebut "*high maintenance*" dan "*low maintenance*". Kita ingin orang lain menilai kita sebagai orang yang berada dalam kategori kedua, yang bisa mengambil tanggung jawab dengan tepat dan tidak menimbulkan masalah tanpa penyebab yang dapat dibenarkan.
- Lakukan rapat yang efisien dan terfokus, lalu berikan catatan terperinci kepada semua yang terlibat.
- Jadilah orang yang dapat diandalkan, konsisten, dan bertanggung jawab.

Tujuh Perilaku Destruktif yang Menghambat Kemajuan

1. Gagal menjaga kepercayaan dari kolega, rekan kerja, dan atasan langsung.
2. Tidak mau bekerja melebihi batas waktu yang ditetapkan, terlalu banyak jeda istirahat yang tidak semestinya, meninggalkan tugas-tugas mendesak tanpa diselesaikan dan tidak menjawab beragam pesan yang masuk.
3. Tidak dapat menyampaikan sudut pandang pribadi kepada pihak manajemen senior sebelum sebuah keputusan dibuat.

4. Tidak bersedia mengubah sudut pandang pribadi setelah sebuah keputusan dibuat.
5. Mengenakan pakaian serta menggunakan bahasa yang tidak tepat, dan tidak peka terhadap isu keragaman.
6. Tidak berpartisipasi dalam diskusi dengan pihak manajemen senior dan para staf.
7. Tidak bisa segera bangkit dan mendapatkan kepercayaan diri kembali setelah masa frustrasi atau masa sulit.

Membaca Bahasa Nonverbal Orang Lain

Dalam berkomunikasi, kita semua menyampaikan informasi tidak hanya melalui kata-kata yang diucapkan. Apa yang kita katakan sering dipengaruhi oleh cara kita menggunakan bahasa tubuh. Ekspresi wajah, gerak tubuh, dan cara kita duduk atau berdiri, semua menyiratkan makna. Bukankah akan luar biasa jika kita memiliki kamus bahasa tubuh sehingga bisa mencari tahu arti dari setiap gestur atau ekspresi wajah orang lain? Dengan seperti ini, kita bisa menafsirkan apa yang sesungguhnya ingin dikatakan oleh setiap orang.

Sejumlah orang telah mencoba menuliskan "kamus" semacam itu dengan mencatat berbagai "sinyal" berbeda yang ditemukannya, dan mengidentifikasi makna dari sinyal-sinyal tersebut. Misalnya, ketika seseorang mengelus-elus dagu, apakah artinya ini? "Ha! Aku tahu. Ia pasti sedang berpikir dan menimbang-nimbang sesuatu." Memang, bisa saja orang itu sedang memikirkan sesuatu, tetapi bisa juga ia melakukannya karena pagi ini tidak sempat bercukur dan dagunya terasa gatal.

Ketika seseorang di seberang kita duduk dengan tangan terlipat di dadanya, sejumlah "pakar" menafsirkan bahwa orang itu

sedang berusaha untuk melindungi dirinya sendiri, dan menolak kehadiran kita. Tentu saja itu tidak benar! Coba perhatikan ruang kelas yang berisi banyak orang, ruang perkuliahan, atau pertunjukan teater. Banyak orang yang ada di berbagai ruangan tadi duduk dengan tangan terlipat di dada. Apakah itu berarti mereka menolak kehadiran guru, dosen, atau para aktor di depannya? Tentu saja tidak. Itu adalah cara yang nyaman untuk duduk. Ketika merasa kedinginan, melipat tangan di dada akan membuat kita merasa lebih hangat. Di sisi lain, jika di tengah percakapan, pihak lain tiba-tiba melipat tangan, apakah itu berarti ia tidak setuju dengan kita?

Tidak Ada Bahasa Tubuh Universal

Meski tidak ada satu pun bahasa tubuh yang memiliki makna tunggal, bukan berarti kita tidak bisa membaca bahasa tubuh. Setiap orang memiliki cara mengekspresikan ide dan perasaan masing-masing. Mengapa demikian? Bahasa tubuh sebagian besar merupakan sifat yang diperoleh (bukan bawaan). Manusia memiliki kecenderungan untuk meniru orang lain, dan bahasa tubuh biasanya kita peroleh dari orangtua. Bahasa tubuh kerap kali memiliki kaitan erat dengan latar belakang etnis.

Sebagai contoh, terdapat dua anak laki-laki yang sama-sama lahir di Detroit, Michigan. Orangtua mereka masing-masing berimigrasi ke Amerika Serikat dari dua negara berbeda. Orangtua anak laki-laki pertama berasal dari negara yang biasa menggunakan gerakan tangan untuk mengekspresikan diri, sehingga mereka tidak bisa berbicara tanpa disertai gerakan tangan. Sementara itu, orangtua anak laki-laki kedua berasal dari negara yang biasa berbicara tanpa disertai penggunaan gerakan tangan kecuali ketika sangat emosional. Kedua anak laki-laki ini bertemu untuk pertama kalinya di sekolah menengah. Anak laki-

laki pertama berbicara sambil tangannya terus bergerak tiada henti. Anak laki-laki kedua berpikir, "Ya ampun, ia bersemangat sekali berbicara tentang hal ini." Kemudian anak laki-laki kedua merespons dengan tenang seperti biasa. Anak laki-laki pertama berpikir, "Ia bahkan tidak tertarik dengan apa yang kubicarakan."

Kisah berikut ini menunjukkan contoh lain bagaimana perbedaan budaya memengaruhi cara kita menggunakan komunikasi nonverbal. Karena ada kasus pencurian uang di sebuah kantin sekolah menengah di New York City, kepala sekolah mewawancarai semua siswa yang memiliki akses ke mesin kasir. Setelah wawancara, kepala sekolah menyimpulkan bahwa pencurinya adalah seorang gadis Amerika Latin dan beliau memberikan hukuman skors kepadanya. Seorang pekerja sosial mengunjungi kepala sekolah terkait kasus ini dan bertanya mengapa ia merasa yakin bahwa gadis itulah pencurinya. Kepala sekolah menjawab, "Siswa lain berani menatap mata saya dan mengatakan bahwa mereka tidak melakukannya. Gadis ini tidak berani menatap mata saya. Selama wawancara, ia menatap jari kakinya. Jelas ia adalah orangnya." Petugas pekerja sosial lantas memberi tahu sang kepala sekolah bahwa seorang gadis Amerika Latin yang dibesarkan dengan baik, diajari untuk tidak melihat langsung wajah seseorang yang harus dihormati, seperti kepala sekolah. Mereka diajarkan untuk bersikap sangat sopan pada saat berbicara dengan orang seperti dirinya. Perilaku gadis itu adalah produk dari pola asuh dalam budaya asalnya dan telah disalahartikan oleh kepala sekolah.

Selain dipengaruhi oleh latar belakang etnis, pola bahasa tubuh juga dipengaruhi oleh kebiasaan keluarga. Ketika seseorang berbicara dengan anggota keluarga Nicole, orang itu akan mendapati bahwa mereka sering mengganggukkan kepala. Kebanyakan orang akan menafsirkan bahwa anggukan kepala

menunjukkan bahwa orang tersebut setuju dengan apa yang kita katakan. Namun, ketika Nicole ditanya mengenai hal ini, ia mengatakan bahwa anggukan menunjukkan ia atau anggota keluarganya yang lain mendengarkan apa yang dikatakan lawan bicara.

Pelajari Penggunaan Bahasa Nonverbal Tiap Orang

Jika bahasa tubuh merupakan aspek penting dalam komunikasi, adakah cara yang bisa dipelajari untuk membacanya? Tidak ada pendekatan yang 100 persen akurat dalam membaca bahasa tubuh, tetapi kita bisa belajar untuk mendapatkan interpretasi yang cukup baik mengenai tindakan dan reaksi nonverbal seseorang dengan mengenali orang-orang tersebut. Ketika berinteraksi dengan orang yang sama berulang kali, kita bisa belajar membaca bahasa tubuh setiap orang melalui pengamatan yang cermat.

Contohnya, kita akan menyadari saat Claudia setuju dengan pendapat kita, ia akan mencondongkan tubuhnya ke arah depan; ketika Paul setuju dengan pendapat kita, ia akan memiringkan kepalanya ke arah kanan. Kita juga menemukan bahwa Nicole akan mengangguk tidak peduli apa pun yang kita katakan, tetapi ketika ia merasa tidak yakin akan sesuatu, ekspresi bingung akan terlihat di wajahnya meskipun ia mengangguk.

Dengan mengamati setiap orang yang berkomunikasi dengan kita secara cermat, kita akan bisa memahami bahasa nonverbal yang mereka gunakan dan menafsirkannya dengan benar. Setelah beberapa waktu, kita bisa mengetahui bahwa beberapa gestur atau ekspresi lebih umum ditemui di antara orang-orang yang berkomunikasi dengan kita. Dari sini kita bisa membuat beberapa generalisasi ketika berhadapan dengan orang-orang baru, tetapi kita harus berhati-hati untuk tidak memercayai

berlebihan interpretasi ini—akan lebih baik jika kita memiliki banyak pengalaman dengan seseorang sebelum membuat asumsi tentang apa yang disampaikan melalui bahasa tubuhnya.

Ketika bahasa tubuh tampak bertentangan atau tidak sesuai dengan makna dari kata-kata yang diucapkan, atau kita merasa tidak yakin dengan makna dari sinyal yang dikirimkan, ajukanlah pertanyaan. Mintalah orang itu untuk mengomunikasikan secara verbal apa yang sesungguhnya ingin disampaikan. Melalui pertanyaan yang tepat, kita bisa mengatasi keraguan yang muncul karena penggunaan bahasa nonverbal tersebut dan komunikasi kita menjadi lancar.

Terakhir, kita harus menyadari penggunaan bahasa tubuh diri sendiri. Tidak berlebihan adalah kunci. Jika bahasa tubuh positif digunakan secara berlebihan, hasilnya bisa menjadi negatif dan membuat orang menilai sikap kita tidak tulus.

Keterampilan Mendengarkan

Agar suatu interaksi berjalan produktif, para pihak yang terlibat di dalamnya harus bersedia saling mendengarkan. Kita harus memberikan perhatian penuh kepada orang lain, tetapi kita juga harus menyadari apakah orang lain juga benar-benar memperhatikan pembicaraan atau tidak. Berikut beberapa persoalan yang paling sering ditemui terkait kemampuan mendengarkan. Tanyakan pada diri sendiri apakah kita termasuk ke dalam salah satu atau beberapa kategori berikut. Jika benar, ikuti beragam kiat yang disarankan untuk memperbaikinya. Selanjutnya, cobalah untuk mengidentifikasi apakah lawan bicara kita termasuk ke dalam kategori berikut, lalu ikuti beragam kiat untuk menghadapinya agar mereka benar-benar mendengarkan apa yang kita katakan.

Jadilah pendengar yang baik. Menjadi pendengar yang baik akan menghindarkan kita dari masalah.

Frank Tyger, komentator editorial

Tujuh Tipe Pendengar

Terdapat banyak gaya mendengarkan. Berikut salah satu cara untuk mengidentifikasi tipe pendengar berdasarkan ciri-cirinya. Pada saat membaca daftar ini, cobalah untuk mengidentifikasi apakah kita atau orang yang berkomunikasi dengan kita sesuai dengan salah satu atau beberapa kategori ini.

1. Tipe pendengar "sibuk". Orang-orang ini selalu terlihat sedang terburu-buru dan melihat ke sekeliling atau melakukan kegiatan yang lain. Mereka tidak dapat duduk diam dan mendengarkan.

   Tip: jika termasuk dalam pendengar jenis ini, kita harus berusaha sebisa mungkin mengesampingkan apa yang sedang dilakukan ketika seseorang berbicara kepada kita.

   Tip: jika berhadapan dengan pendengar jenis ini, kita bisa mengajukan pertanyaan, "Apakah saya bisa berbicara dengan Anda sekarang?" atau katakan, "Saya memerlukan perhatian Anda sebentar ." Mulailah dengan pernyataan yang akan menarik perhatian orang itu, berbicaralah secara singkat dan langsung ke topik persoalan karena rentang perhatian mereka pendek.

2. Tipe "*out-to-lunchers*". Pendengar jenis ini hadir secara fisik di hadapan kita, tetapi tidak jiwanya. Kita bisa mengetahuinya dari ekspresi kosong yang tampak pada wajah mereka. Mereka bisa jadi melamun atau memikirkan hal lain.

Tip: jika termasuk pendengar jenis ini, sadarilah ketika kita mulai kehilangan konsentrasi mendengarkan. Upayakan untuk tetap waspada, pertahankan kontak mata, condongkan tubuh ke depan, dan tunjukkan ketertarikan dengan mengajukan pertanyaan.

Tip: jika berhadapan dengan pendengar jenis ini, kita harus berusaha memeriksanya setiap saat dan ajukan pertanyaan apakah mereka memahami apa yang kita katakan. Sama halnya dengan tipe pendengar "sibuk", mulailah dengan pernyataan yang akan menarik perhatian orang itu, berbicaralah secara singkat dan langsung ke topik persoalan karena rentang perhatian mereka juga pendek.

3. Tipe pendengar "penginterupsi". Pendengar jenis ini siap menginterupsi setiap ada kesempatan. Mereka selalu siaga dan siap memotong pembicaraan untuk menyelesaikan kalimat yang kita ucapkan. Mereka tidak mendengarkan kita. Sebaliknya, mereka fokus pada apa yang ingin mereka katakan.

   Tip: jika termasuk pendengar jenis ini, berusahalah untuk meminta maaf setiap menyela perkataan lawan bicara. Hal ini akan membuat kita lebih menyadari apa yang kita lakukan.

   Tip: jika berhadapan dengan pendengar jenis ini, segera berhenti berbicara ketika mereka menyela dan biarkan mereka berbicara. Jika tidak, mereka tidak akan pernah mendengarkan kita. Setelah mereka selesai berbicara, kita bisa mengatakan, "Seperti saya katakan tadi ...." untuk menyadarkan bahwa mereka telah menyela pembicaraan, dan kembali pada apa yang kita bicarakan sebelumnya.

4. Tipe pendengar "tak peduli". Pendengar jenis ini terlihat tidak bersahabat dan menunjukkan sedikit emosi saat mendengarkan. Mereka memberi kesan tidak peduli pada apa yang kita bicarakan.

   Tip: jika termasuk pendengar jenis ini, berusahalah untuk berkonsentrasi pada pesan pembicara secara keseluruhan, bukan hanya pada pesan verbal yang diucapkan. Berusahalah untuk mendengarkan dengan mata, telinga, dan hati.

   Tip: jika berhadapan dengan pendengar jenis ini, buat ide-ide kita tampak menarik dan ajukan pertanyaan untuk melibatkan mereka dalam percakapan.

5. Tipe pendengar "petarung". Pendengar jenis ini memiliki amunisi yang selalu siap digunakan untuk berperang. Mereka suka berselisih dan menyalahkan orang lain.

   Tip: jika termasuk pendengar jenis ini, kita harus berusaha menempatkan diri pada posisi pembicara dan memahami, menerima, serta berusaha menemukan manfaat dalam sudut pandang yang dikemukakan pembicara.

   Tip: jika berhadapan dengan pendengar jenis ini, saat mereka tidak setuju atau menyalahkan seseorang, ajaklah untuk melihat apa yang ada di depan daripada membicarakan hal yang telah lewat. Berbicaralah tentang bagaimana kita bisa sepakat untuk tidak sepakat atau apa yang dapat dilakukan dengan cara berbeda ke depannya.

6. Tipe pendengar "analis". Pendengar jenis ini selalu berperan sebagai konselor atau terapis, dan siap memberikan jawaban bahkan ketika tidak dimintai masukan. Mereka menganggap dirinya pendengar yang baik dan senang membantu. Mereka memiliki kerangka berpikir analitis dan selalu dalam keadaan "siap memberi solusi".

   Tip: jika termasuk pendengar jenis ini, kita harus belajar rileks dan memahami bahwa tidak semua orang ingin mencari jawaban, solusi, atau nasihat. Sebagian orang menceritakan ide-idenya kepada orang lain hanya untuk membantu dirinya melihat solusi yang diciptakannya sendiri dengan lebih jelas.

   Tip: jika berhadapan dengan pendengar jenis ini, kita bisa memulai percakapan dengan mengatakan, "Aku hanya ingin mengemukakan apa yang ada dalam hatiku. Aku tidak bermaksud mencari nasihat."

7. Tipe pendengar "terlibat penuh". Mereka adalah pendengar yang mendengarkan pembicaraan kita secara sadar. Mereka mendengarkan dengan mata, telinga, dan hati serta mencoba menempatkan diri pada posisi pembicara. Pendengar jenis ini menguasai kemampuan mendengarkan tingkat paling tinggi. Keterampilan mendengarkan mereka memotivasi kita untuk terus berbicara dan memberi kita kesempatan untuk menemukan solusi sendiri serta membukakan beragam ide. Kita harus berusaha untuk menjadi pendengar yang terlibat penuh seperti ini.

Prinsip-prinsip dalam Mendengarkan

Untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan:

1. Pertahankan kontak mata dengan orang yang sedang berbicara.
2. Peka terhadap apa yang tidak dikatakan.
3. Perhatikan jika ada bahasa tubuh yang tidak selaras dengan pesan yang diucapkan.
4. Berlatihlah dengan sabar; berbicaralah hanya setelah orang lain selesai bicara.
5. Jangan menyela atau menyelesaikan kalimat orang lain yang sedang berbicara, atau mengubah topik pembicaraan.
6. Upayakan untuk mengambil pelajaran dari apa yang kita dengar; seolah akan ada kuis di akhir pembicaraan.
7. Klarifikasi hal-hal yang belum jelas setelah orang yang berbicara selesai mengemukakan pemikirannya secara utuh.
8. Pastikan kita memahami apa yang dikatakan lawan bicara dengan memparafrasakan kembali apa yang didengar.
9. Jangan langsung mengambil kesimpulan atau membuat asumsi.
10. Berlatihlah untuk mendengarkan secara penuh; abaikan semua yang mengganggu.
11. Ketika berbicara, cobalah untuk melihat dari sudut pandang pendengar.

Kita memiliki dua telinga dan satu mulut agar kita bisa mendengarkan dua kali lebih banyak dibanding berbicara.

Epictetus

Memberi dan Menerima Umpan Balik Konstruktif

Salah satu jenis komunikasi yang menantang bagi banyak orang adalah memberi dan menerima kritik. Karena kritik pada dasarnya tidak memberikan manfaat secara spesifik, kita akan memfokuskan pembahasan pada umpan balik konstruktif. Umpan balik konstruktif merupakan informasi praktis yang dirancang untuk membantu seseorang agar bisa memberikan layanan yang lebih baik atau meningkatkan kinerjanya. Memberi dan menerima umpan balik adalah proses dua arah. Kita memberikan instruksi, pendapat, ide atau kritik kepada orang lain; atau orang lain memberikan kita informasi serupa. Bagaimana cara memastikan kita mendapat apa yang orang itu berikan atau sebaliknya? Berikut beberapa kiat untuk memberi umpan balik konstruktif secara efektif dan menerima umpan balik konstruktif dengan baik.

Memberi Umpan Balik Konstruktif

1. Kumpulkan semua fakta tentang persoalan dan orang yang akan kita berikan umpan balik.
2. Diskusikan situasinya pada saat yang tepat secara pribadi.
3. Fokus pada tindakan atau perilakunya, bukan orangnya.
4. Berikan pujian yang tulus kepada orang yang akan kita beri umpan balik sebelum membicarakan hal yang perlu diperbaiki.
5. Pertama-tama tunjukkan empati kita, baru kemudian sampaikan umpan balik. Tunjukkan kesalahan serupa yang pernah kita lakukan dan beri tahukan apa yang kita lakukan untuk memperbaikinya.
6. Periksa kembali tujuan kita melibatkan diri dalam proses pemberian umpan balik. Jelaskan bahwa kita benar-benar ingin membantu orang yang sedang diajak berbicara.

7. Gunakan keterampilan hubungan interpersonal kita; jangan memberikan perintah, tetapi berikan saran.
8. Tunjukkan manfaat yang bisa diperoleh jika ia bisa mengubah perilakunya.
9. Akhiri dengan nada bersahabat dan menyepakati hal-hal yang perlu dilakukan untuk menjadi lebih baik.

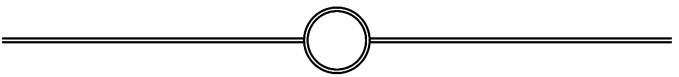
Menerima Umpan Balik Konstruktif

1. Bersikap tenang dan dengarkan umpan balik yang diberikan.
2. Konfirmasikan pemahaman kita mengenai situasi yang ada.
3. Bersikap terbuka terhadap perbaikan dan perubahan diri.
4. Memercayai bahwa orang yang memberi umpan balik memiliki niat yang baik.
5. Tidak bersikap defensif.
6. Tidak memberi alasan, hanya memberikan fakta.
7. Berterima kasih kepada orang yang memberikan umpan balik.
8. Menyepakati hal-hal yang perlu dilakukan untuk menjadi lebih baik.

Rangkuman

- Dalam interaksi dengan orang lain, kita mengirimkan sinyal-sinyal komunikasi kepada orang lain. Bagaimana sinyal itu diterima oleh orang lain akan menentukan persepsi dan ingatan orang lain akan diri kita.
- Faktor utama dalam mengembangkan dan mempertahankan sinyal interpersonal yang kuat adalah kepercayaan diri.
- Kesan pertama akan bertahan lama. Karena manusia adalah makhluk visual, lebih dari separuh kesan tentang diri kita tercipta berdasarkan apa yang orang lihat.

- *Personal Branding Statement* kita memberikan gambaran tentang keterampilan serta kekuatan pribadi yang dipadukan dengan minat. Komunikasikan nilai atau manfaat yang dapat kita berikan kepada klien, bawahan, kolega, calon atasan, maupun relasi penting lainnya.
- Kartu nama bisa mencerminkan kepribadian dan juga layanan yang kita tawarkan. Tambahkan sentuhan pribadi yang berkesan sehingga mudah diingat.
- Menciptakan kesan pertama yang baik adalah langkah awal dalam menciptakan sikap profesional yang akan menentukan persepsi orang lain terhadap kita. Kita harus terus memperhatikan bagaimana penampilan, tindakan, dan relasi dengan semua orang yang berhubungan dengan kita.
- Kesan pertama yang baik bisa diciptakan melalui cara kita menggunakan telepon dan mengelola korespondensi bisnis.
- Orang-orang sukses mempelajari cara paling efektif dalam menggunakan bahasa tubuh dan membaca bahasa tubuh orang lain.
- Berusahalah untuk mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian, tanpa membedakan status sosial, jabatan, atau mungkin tingkat kepentingan mereka.



Bab 2

Mengembangkan Citra Diri

Untuk mencapai kemajuan dalam karier, kita perlu mengikuti serangkaian standar. Standar ini akan memandu kita dalam menjalani kehidupan dan bertindak serta bereaksi di dalam pekerjaan. Itulah yang disebut citra diri. Gambaran mengenai diri kita harus didasarkan pada citra diri kita. Sinyal komunikasi yang kita kirimkan kepada atasan, bawahan, kolega, pelanggan, dan semua orang yang berinteraksi dengan kita dalam pekerjaan harus selaras dengan citra diri.

Pernyataan Visi dan Misi

Mayoritas perusahaan besar memiliki pernyataan visi dan misi. Sebagaimana perusahaan mengembangkan mereknya untuk dikenal, pernyataan visi dan misi pribadi akan membantu mengembangkan citra diri.

Cara paling efektif untuk memulai dengan tujuan akhir adalah dengan membuat pernyataan misi pribadi, atau filosofi pribadi, atau kredo. Pernyataan misi pribadi berfokus pada: ingin menjadi seperti apa kita (karakter), apa yang ingin kita lakukan (kontribusi dan pencapaian), dan nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang mendasari karakter yang ingin kita bentuk dan tindakan yang kita lakukan.

Stephen Covey

Pernyataan Visi

Pernyataan visi pada umumnya merepresentasikan gambaran ideal dari suatu perusahaan atau tim. Pernyataan visi mengungkapkan tujuan ideal dan alasan keberadaan dari perusahaan atau tim

tersebut. Sayangnya, sangat sedikit orang yang mau meluangkan waktu untuk membuat pernyataan visi untuk diri mereka.

Pada saat membuat pernyataan visi pribadi, pikirkanlah apa yang pada akhirnya ingin dicapai melalui upaya yang kita lakukan. Pernyataan visi merupakan sebuah gambaran besar dari apa yang ingin kita capai. Kita bisa melihat peryataan visi dari beberapa perusahaan terkemuka sebagai panduan dalam membuat pernyataan visi pribadi.

Westin Hotels: "Kami akan menjadi grup manajemen hotel dan resor terbaik dan paling dicari di Amerika Utara."

Alcoa: "Visi kami adalah menjadi perusahaan terbaik di dunia—yakni di mata pelanggan, para pemegang saham, komunitas, dan orang-orang kami. Kami akan memberikan segala upaya terbaik dengan selalu menjaga nilai-nilai utama kami."

General Motors: "Visi kami adalah menjadi perusahaan terkemuka di dunia dalam bidang alat transportasi dan berbagai layanan terkait. Kami berupaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui upaya perbaikan berkelanjutan yang digerakkan oleh integritas, kerja sama tim, dan inovasi dari seluruh tim GM."

IKEA: "Visi kami adalah menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang, dengan menawarkan berbagai produk perabotan rumah yang didesain dengan baik dan fungsional, dengan harga yang sangat rendah sehingga banyak orang mampu untuk memilikinya."

Membuat Pernyataan Visi Pribadi

Banyak orang memiliki mimpi tentang apa yang ingin dilakukannya dalam hidup. Namun, sangat sedikit orang yang benar-benar

menuangkan impiannya ke dalam suatu pernyataan visi pribadi. Namun, ini bukan berarti kita harus menjadikan setiap impian yang kita miliki sebagai visi pribadi. Jika tidak memiliki bakat yang sangat spesifik, tidak semestinya impian untuk membuat gol kemenangan pada pertandingan Super Bowl, atau membintangi film hit menjadi visi kita.

Visi yang kita miliki harus dibuat di atas fondasi yang realistis sesuai kemampuan. Pernyataan visi pribadi kita bisa berupa pernyataan yang berorientasi pada karier atau ditujukan untuk tujuan hidup lainnya. Pernyataan visi pribadi menggambarkan bagaimana kita melihat diri sendiri di masa depan. Pernyataan ini menggambarkan harapan dan impian kita serta membangkitkan kesadaran untuk meraih prestasi dan berbagai pencapaian lainnya.

Beberapa contoh pernyataan visi pribadi:

Seorang lulusan MBA dari Universitas Columbia: "Pada saat memasuki dunia bisnis, saya berkomitmen untuk mencurahkan seluruh waktu dan energi untuk mempelajari segala sesuatu terkait pekerjaan yang saya jalani dan menjadi seseorang yang layak mencapai kemajuan dalam karier."

Seorang pengusaha sukses berusia lima puluh tahun: "Selama dua puluh lima tahun terakhir saya telah mengabdikan diri sebagai pejabat eksekutif yang sukses dan membawa kesuksesan bagi perusahaan. Visi saya untuk fase kehidupan selanjutnya adalah ingin melatih orang lain agar ada yang bisa menggantikan posisi saya, sehingga saya bisa mencurahkan waktu untuk pekerjaan filantropis."

Seorang seniman komersial: "Untuk mengikuti perkembangan teknologi di bidang seni, saya berusaha untuk belajar dan menguasai berbagai aplikasi komputer yang akan memperkaya kemampuan artistik saya."

Pernyataan Misi

Pernyataan misi menggambarkan bagaimana visi diimplementasikan. Pernyataan misi menguraikan secara ringkas apa yang harus dilakukan oleh perusahaan, tim, atau individu untuk mewujudkan visi. Pernyataan misi merupakan kelanjutan langsung dari pernyataan visi, yang berisi pernyataan tentang bagaimana kita akan mencapai visi tersebut. Pernyataan misi harus spesifik, dan karenanya bersifat unik bagi perusahaan, tim, atau diri kita sendiri. Pernyataan misi harus mudah dipahami, realistis, dan terukur.

Berikut beberapa contoh pernyataan misi perusahaan:

Westin Hotels: "Untuk mewujudkan visi, misi kami adalah memberikan layanan yang melampaui harapan pelanggan yang kami definisikan sebagai tamu, mitra, dan para pegawai kami."

FedEx: "FedEx memiliki komitmen untuk mewujudkan filosofi kami 'People-Service-Profit'. Kami akan menghasilkan pengembalian finansial yang tinggi melalui penyediaan layanan transportasi global darat dan udara untuk pengiriman barang dan dokumen prioritas tinggi yang unggul dan dapat diandalkan, dengan pengiriman yang tepat waktu."

Aflac: "Memadukan pemasaran strategis yang agresif dengan produk serta layanan yang berkualitas dan harga yang bersaing, guna memberikan nilai asuransi terbaik bagi konsumen."

Harley-Davis: "Kami akan mewujudkan mimpi melalui pengalaman berkendara dengan menyediakan lini sepeda motor yang beragam dan produk serta layanan bermerek bagi para pengendara motor dan masyarakat umum dalam segmen pasar terpilih."

Microsoft: "Di Microsoft, kami bekerja untuk membantu setiap orang dan organisasi di seluruh dunia untuk mewujudkan potensi penuh mereka. Inilah misi kami. Semua yang kami lakukan mencerminkan misi ini dan nilai-nilai yang memungkinkan kami untuk mewujudkan misi ini."

Setiap orang memiliki panggilan atau misi khusus dalam kehidupan .... Tidak ada orang lain yang bisa menggantikan dirinya untuk menjalankan misi ini dan hidupnya tidak bisa diulang. Oleh karenanya, misi setiap orang sama uniknya dengan peluang khusus yang dimiliki untuk menjalankan misi ini.

Victor Frankl, Filsuf dan penulis

Membuat Pernyataan Misi Pribadi

Dalam membuat pernyataan misi pribadi, tuliskan secara spesifik apa yang ingin kita capai. Gunakan kata kerja tindakan seperti:

- Mendorong
- Berkolaborasi
- Mengembangkan
- Menghasilkan
- Melibatkan
- Mendukung
- Mengubah
- Menekankan
- Memperluas

Beberapa contoh pernyataan misi pribadi:

Dr. Arthur R. Pell, konsultan sumber daya manusia dan penulis: "Tujuan saya adalah membantu orang lain untuk mengembangkan kehidupan yang produktif dan bermanfaat, dengan mengajarkan pendekatan paling efektif untuk melakukan pengembangan diri dan mengembangkan hubungan interpersonal melalui konseling pribadi, pengajaran, dan tulisan-tulisan saya."

Lisa Silverman, ahli gizi: "Saya memiliki komitmen untuk mendorong sebanyak mungkin orang untuk mengubah kebiasaan makan mereka menjadi program nutrisi yang seimbang melalui buletin, program radio, dan konseling pribadi."

Larry MacDonald, eksekutif pemasaran: "Misi saya adalah untuk mencapai kemajuan dalam karier dengan menggunakan keterampilan kreatif saya untuk mempromosikan produk atau layanan dari perusahaan tempat saya bekerja, guna memperluas pasar produk mereka, meningkatkan keuntungan, dan melayani pelanggan dengan cara yang paling efektif."

Menulis Pernyataan Misi Pribadi

Luangkanlah waktu untuk membuat pernyataan visi dan misi yang paling mencerminkan citra diri kita. Setelah menuliskannya:

1. Baca dengan keras. Apakah pernyataan yang kita tulis telah mengungkapkan dengan sebenarnya bagaimana kita melihat diri sendiri?
2. Kirimkan pernyataan tersebut melalui surel kepada beberapa teman atau kolega yang mengetahui pekerjaan kita untuk mendapatkan ulasan dan komentar mereka.
3. Evaluasi reaksi mereka dan lakukan penyesuaian yang relevan.

Menjalani Kehidupan Beretika

Faktor kunci dalam membangun citra diri adalah kode etik pribadi. Kode etik pribadi mendefinisikan standar kita tentang benar dan salah. Kode etik pribadi membantu kita melawan berbagai godaan dan menjadi dasar dalam pembuatan keputusan rasional yang etis.

Nilai-nilai yang kita pegang menentukan apa yang baik dan buruk. Etika yang kita pegang membuat kita *melakukan* hal yang baik dan *menghindari* hal yang buruk. Etika mencakup serangkaian standar yang memberitahukan kita bagaimana harus bersikap. Tidak ada orang dengan karakter kuat yang hidup tanpa berpegangan pada kode etik tertentu.

Namun, etika lebih dari sekadar melakukan apa yang *harus* kita lakukan. Etika adalah melakukan apa yang *seharusnya* kita lakukan. Melakukan tindakan terhormat terkadang berarti tidak melakukan apa yang ingin kita lakukan. Etika memerlukan pengendalian diri.

Etika membuat kita melihat perbedaan antara yang benar dan salah, serta membuat kita memiliki komitmen untuk melakukan apa yang benar, baik, dan terhormat. Etika membuat kita bertanya pada diri sendiri apakah kita bersedia menerima konsekuensi atas pilihan tidak etis yang kita buat. Apakah kita bersedia mengorbankan kebanggaan diri, integritas, reputasi, dan kehormatan dengan membuat pilihan yang tidak etis?

Pemahaman yang benar menghasilkan pemikiran yang benar; pemikiran yang benar menghasilkan perkataan yang benar; perkataan yang benar menghasilkan perbuatan yang benar; perbuatan yang benar menghasilkan penghidupan yang benar; penghidupan yang benar menghasilkan upaya yang benar; upaya yang benar menghasilkan kesadaran yang benar; kesadaran yang benar menghasilkan konsentrasi pikiran yang benar; konsentrasi pikiran yang benar menghasilkan kebijaksanaan yang benar; kebijaksanaan yang benar menghasilkan pembebasan.

Jalan Buddha menuju Pembebasan

Kode Etik Pribadi

Tidak ada batasan mengenai bentuk kode etik yang bisa kita buat. Kode etik bisa sangat sederhana berbentuk hanya satu kalimat, atau terdiri dari beberapa paragraf yang menyatakan pemikiran dan tujuan pribadi kita.

Berikut beberapa pedoman dalam membuat kode etik pribadi:

1. Tetapkan batasan-batasan tindakan moral yang *masuk akal*. Kata kuncinya adalah masuk akal. Tidak ada orang yang menyukai aturan atau pedoman yang kaku.

2. Miliki tujuan yang jelas di balik batasan-batasan yang kita tetapkan. Jelaskan dan berikan argumen yang kuat tentang "mengapa" di balik "apa". Alasan "karena saya mengatakan begitu" tidak membuat kita mematuhi orangtua ketika masih kanak-kanak, karenanya alasan ini juga tidak akan berhasil untuk diterapkan saat ini.
3. Komunikasikan batasan-batasan yang kita tetapkan secara positif dan fokuskan perhatian pada apa yang harus dilakukan alih-alih apa yang "tidak boleh dilakukan". Misalnya, gunakan "Jaga kerahasiaan" alih-alih "Jangan bergosip".
4. Beri orang lain kesempatan untuk berkontribusi pada proses penetapan batasan-batasan yang relevan di tempat kerja. Sering kali para karyawan memiliki ide tentang batasan-batasan tindakan moral yang lebih ketat dibanding para manajer.
5. Tegakkan batasan-batasan yang telah kita tetapkan. Milikilah keberanian untuk menegakkannya. Batasan-batasan tindakan moral harus ditegakkan secara konsisten dan adil.

Membuat Keputusan yang Beretika

Setiap hari kita membuat pilihan. Sebagian besar keputusan yang kita buat sehari-hari tidak selalu melibatkan pilihan benar atau salah; melainkan melibatkan skala prioritas, efisiensi, perencanaan, dan pengelolaan sumber daya. Namun, pada saat-saat tertentu kita juga harus membuat keputusan yang melibatkan pilihan benar dan salah di dalam batasan-batasan etika yang kita miliki. Berbagai situasi seperti ini sering membuat kita berada pada kondisi di bawah tekanan, emosional, dan rumit. Kita bisa dengan mudah dibutakan oleh godaan yang ada. Kita sering kali dipaksa untuk membuat pilihan etis secara reaktif.

Situasi sensitif yang berkaitan dengan etika adalah waktu terburuk untuk menetapkan standar etika. Kita harus meninjau berbagai informasi yang diterima, mengantisipasi berbagai konsekuensi, mempertimbangkan kondisi orang lain, dan mengelola emosi kita; baru kemudian mengambil tindakan. Keputusan etis bisa saja dibuat secara cepat, tetapi konsekuensinya bisa berlangsung seumur hidup. Itu sebabnya pertimbangan yang cermat merupakan hal yang sangat penting. Di sinilah kode etik membantu kita. Kode etik membantu kita dalam menentukan arah kehidupan.

Kita harus memikirkan dampak dari tindakan yang kita ambil terhadap semua pemangku kepentingan—semua orang yang terpengaruh oleh keputusan yang kita buat. Sebelum melakukan tindakan apa pun, kita harus mengetahui siapa saja yang akan tertolong atau dirugikan oleh tindakan yang sedang kita pertimbangkan. Jika seseorang akan dirugikan karenanya, bagaimana kita bisa menghindari atau mengurangi dampak buruknya? Cobalah ajukan pertanyaan ini kepada diri sendiri, "Bagaimana jika perannya dibalik? Bagaimana perasaan saya jika berada pada posisi salah satu pemangku kepentingan itu?"

Kode etik pribadi menentukan aturan dasar dalam hidup kita. Timbanglah berbagai pilihan dan opsi yang ada untuk menentukan apakah pilihan atau opsi tersebut memenuhi kode etik yang kita pegang. Tindakan yang membangkitkan kepercayaan dan rasa hormat, serta menunjukkan rasa tanggung jawab, keadilan, dan pengabdian kepada masyarakat, akan mengungguli tindakan yang digerakkan oleh uang, kekuasaan, atau keinginan untuk memperoleh popularitas. Demikian pula, tindakan yang diambil dengan mempertimbangkan keuntungan jangka panjang sering kali mengungguli tindakan yang lebih mengutamakan keuntungan jangka pendek. Tanyakan kepada

diri kita, "Apa konsekuensi yang mungkin timbul dari tindakan saya ... baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang?"

Ketika dihadapkan pada keputusan sulit, kesampingkan semua pilihan yang bertentangan dengan nilai-nilai etika kita. Kemudian, pilihlah opsi paling etis dari semua pilihan yang tersisa. Jika masih merasa tidak yakin tentang apa yang harus dilakukan, pilihlah opsi yang paling baik bagi banyak orang.

Jika kita memiliki nilai-nilai dan standar yang jelas,
membuat keputusan adalah hal yang mudah.

Roy Disney

Mengevaluasi Arti Penting Etika

Kita sering berada pada kondisi di bawah tekanan ketika harus membuat keputusan atau mengambil tindakan. Pada keadaan seperti ini, kita bisa saja membuat keputusan atau mengambil tindakan tanpa mempertimbangkan sepenuhnya prinsip-prinsip etika terkait. Bahkan, ketika tidak memiliki keraguan atas keputusan yang diambil, sebaiknya kita sejenak membayangkan tindakan yang kita ambil dalam kerangka berpikir orang lain.

Semua pertanyaan berikut akan membantu kita untuk memikirkan dengan lebih jernih apakah suatu keputusan berada dalam batasan kode etik pribadi kita atau tidak.

- **POS** (*Parent Over Shoulder,* Orangtua Mengawasi). Apakah kita ingin ibu, ayah, kakek nenek, atau kerabat yang paling dekat dengan kita mengetahui apa yang kita katakan atau lakukan?
- **CIW** (*Child Is Watching,* Anak-anak Melihat). Apakah kita ingin anak-anak kita mengetahui apa yang kita katakan atau lakukan?

- **FPN** (*Front Page News,* Berita Halaman Muka). Bagaimana pilihan kita akan terlihat di halaman depan koran lokal? Bisakah kita memberikan pembenaran atas pemikiran dan pilihan etis kita dengan jelas dan secara utuh?
- **EOD** (*End of Day,* Pada Akhirnya). Jika pada akhirnya banyak orang melakukan apa yang kita pikirkan, apakah itu hal yang baik?
- **WH5** (*Who, What, When, Where, Why*). Keputusan etis apa yang sedang kita hadapi atau yang kira-kira akan kita hadapi? Apa yang akan kita lakukan?
- **TGR** (*The Golden Rule,* Aturan Emas). Terakhir, apakah tindakan yang kita ambil mematuhi Aturan Emas untuk memperlakukan orang lain sebagaimana kita ingin diperlakukan oleh orang lain?

Hidup sesuai kode etik tidak hanya akan memandu kita dalam membangun citra diri yang kuat, tetapi juga akan menjadi pengingat bagi orang lain bahwa kita memegang teguh integritas dan kehormatan dalam segala tindakan dan pekerjaan.

Komitmen untuk Mencapai Sesuatu

Salah satu bagian citra diri yang tampak pada orang-orang sukses adalah komitmen mereka untuk mencapai tujuan. Kemungkinan besar kita juga telah membuat komitmen semacam itu, dan bahkan sudah mulai melangkah menuju ke sana, tetapi dalam waktu singkat kita melupakannya begitu saja.

Ketika atasan Karen mengumumkan bahwa perusahaan akan menginstal sistem komputer baru, atasannya menawarkan kesempatan kepada siapa saja yang ingin mempelajari sistem

baru itu untuk mendaftar dalam program pelatihan. Kemampuan mengoperasikan sistem komputer baru bisa memberi mereka potensi pertumbuhan yang jauh lebih besar di perusahaan. Karen mendaftar dalam program pelatihan itu dan menghadiri dua kelas pertama. Ketika materi pelatihan menjadi semakin sulit, ia memberikan alasan untuk tidak hadir dan akhirnya tidak melanjutkan sama sekali.

Jika Karen bersungguh-sungguh untuk mempelajari sistem baru tersebut, apa yang seharusnya dilakukan olehnya untuk memastikan ia bisa mencapai tujuan—bahkan ketika materi pelatihan menjadi lebih sulit dari yang ia perkirakan?

Untuk memastikan agar tujuan yang kita tetapkan bisa tercapai, kita harus *memiliki komitmen untuk mencapainya*. Komitmen lebih dari sekadar membuat resolusi. Komitmen adalah janji yang sungguh-sungguh bahwa kita akan melakukan apa yang bisa kita lakukan untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan. Komitmen tidak bisa dianggap enteng. Jika menjalankan komitmen dengan sungguh-sungguh dan mengikuti panduan berikut, kita memiliki peluang besar untuk berhasil.

Sebagian besar hal-hal penting di dunia telah diselesaikan oleh orang-orang yang tetap berusaha meski mereka tidak melihat celah harapan sama sekali.

Dale Carnegie

Tetapkan Tujuan Akhir yang Jelas dan Spesifik

Alih-alih mengatakan "Saya ingin menurunkan berat badan," tetapkan secara pasti berapa kilogram berat badan yang ingin kita turunkan. Dengan cara ini, kita bisa mencatat angka dan melihat seberapa dekat kita pada tujuan dari hari ke hari.

Saat sasaran tidak dapat diukur secara kuantitatif, tetapkan target sespesifik mungkin, misalnya: "Mampu menguasai Excel," atau "Berbicara di hadapan asosiasi profesional saya."

Tetapkan Sasaran Jangka Menengah

"Batas waktu pengerjaan laporan adalah 30 Maret. Pada 10 Maret, saya harus sudah menyelesaikan semua penelitian pendahuluan; pada 20 Maret, saya harus sudah menyelesaikan analisis statistik."

Dengan menetapkan sasaran menengah, upaya pencapaian tujuan secara keseluruhan akan menjadi lebih mudah. Lakukan setahap demi setahap. Alih-alih mengkhawatirkan bagaimana caranya memenuhi batas waktu pengerjaan yang lamanya tiga puluh hari, berpikirlah tentang bagaimana cara memenuhi batas waktu pengerjaan fase pertama; setelah pengerjaan fase pertama selesai, lanjutkan dengan fase berikutnya, dan seterusnya.

Cara ini juga akan membantu kita membangun "titik-titik kontrol". Titik-titik kontrol merupakan tahapan penting agar kita dapat mengukur kualitas perkembangan pekerjaan. Di sekolah, titik-titik kontrol ini bisa berupa ujian triwulanan atau tengah semester. Pada suatu pekerjaan, bisa berupa ulasan kinerja berkala. Dalam komitmen untuk mencapai prestasi, kita harus menetapkan titik-titik kontrol untuk mengetahui apakah kita bisa melakukan pencapaian terbaik dalam proyek yang sedang dikerjakan.

Pada saat mencapai sasaran menengah, kita tahu bahwa kita bisa menghasilkan sesuatu yang berkualitas, hal ini akan memperkuat komitmen kita untuk terus berusaha. Jika produk yang dihasilkan tidak sekuat yang direncanakan, penilaian jujur di tengah proses ini akan membantu menentukan langkah apa yang dapat diambil untuk memperbaiki keadaan.

Membuat Kontrak dengan Diri Sendiri

Kontrak adalah perjanjian yang mengikat. Ketika masalah keuangan memaksa Jason meninggalkan bangku kuliah setelah tahun keduanya, ia membuat komitmen untuk mendapatkan gelar dalam lima tahun ke depan. Jason tahu ini artinya ia harus mengambil kuliah pada malam hari dan akhir pekan, menghabiskan sebagian besar penghasilannya untuk biaya pendidikan, dan mengorbankan sebagian besar aspek sosial dan hiburan dalam hidupnya. Untuk memastikan dirinya bisa melakukan semua ini, ia membuat kontrak tertulis dengan dirinya sendiri. Kontrak ini menyatakan tujuan jangka panjangnya: mendapatkan gelar; dan sasaran menengahnya: mata kuliah apa saja yang harus diambil dan kapan ia berharap bisa menyelesaikan setiap mata kuliah tersebut. Setiap kali kesulitan muncul atau ia tergoda untuk mengurangi intensitas upayanya, ia akan membaca ulang kontrak dan memperbarui komitmennya.

Memberitahukan Komitmen Kita kepada Orang Lain

Penulis hebat tentang motivasi diri, Napoleon Hill, merekomendasikan agar kita memberitahukan komitmen kita kepada orang lain. Jason memberikan salinan kontraknya kepada saudara laki-lakinya, Joe, yang ikut menandatangani kontrak itu sebagai saksi dan berjanji untuk memastikan agar Jason dapat menjalankan komitmen yang telah dibuatnya. Selama beberapa tahun berikutnya, ketika tekanan beban pekerjaan dan kuliah yang berat membuat Jason tergoda untuk berhenti kuliah, dukungan yang diberikan Joe membantunya untuk tetap menjaga komitmen.

Memilih satu orang atau lebih yang akan dijadikan teman untuk berbagi komitmen adalah hal yang penting. Kita harus memilih seseorang yang kita hormati dan tidak ingin kita kecewakan. Orang tersebut harus memiliki antusiasme yang sama dengan

kita terhadap pencapaian tujuan yang sedang kita upayakan. Jika tujuan yang ingin dicapai bersifat personal, kita bisa memilih pasangan, anggota keluarga, atau teman dekat sebagai teman berbagi. Dalam urusan bisnis, beri tahukan komitmen yang kita buat kepada mentor, kolega dekat, sesama anggota asosiasi profesional, atau bahkan atasan, jika kita memiliki hubungan yang dekat dengannya.

Memberi Penghargaan pada Diri Sendiri

Pada saat berhasil mencapai tujuan, kita mendapatkan penghargaan yang signifikan bagi diri kita sendiri. Max Harper telah berusaha untuk berhenti merokok belasan kali, tetapi beberapa bulan kemudian ia selalu memulainya lagi. Ia lantas membuat komitmen untuk berhenti secara permanen dan berjanji pada dirinya sendiri bahwa jika ia bisa menjaga komitmennya selama satu tahun penuh, ia akan membeli sebuah ponsel pintar untuk dirinya sendiri. Dengan menyimpan uang yang sebelumnya dihabiskan untuk membeli rokok, pada akhir tahun ia memiliki cukup uang untuk membeli ponsel yang diinginkannya.

Mengetahui dirinya akan menerima hadiah yang nyata, di samping kepuasan psikis yang akan diperoleh ketika mencapai tujuan, membantu sebagian orang untuk terus berusaha mengejar tujuan mereka

Memiliki komitmen untuk mencapai sesuatu adalah komponen penting dalam membangun citra diri. Untuk mencapai apa yang kita inginkan dalam hidup, komitmen yang nyata dibutuhkan. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, menetapkan tahapan jangka menengah sehingga kita dapat mengukur kemajuan yang dicapai, membuat kontrak dengan diri sendiri dan membagikannya dengan seseorang yang kita hormati, dan memberi penghargaan kepada diri sendiri saat berhasil meraih

tujuan yang diupayakan, kita akan bisa mencapai berbagai tujuan penting dalam pekerjaan dan setiap aspek kehidupan yang lain.

Telah lama kuperhatikan orang yang sukses jarang duduk diam dan membiarkan sesuatu terjadi. Sebaliknya, mereka bergerak dan berusaha mewujudkan apa yang diinginkannya.

Eleanor Roosevelt

Membangun Kepercayaan

Komponen lain yang membentuk citra diri seseorang adalah kepercayaan (*trust*). Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan yang kuat bahwa seseorang atau sesuatu dapat diandalkan. Ketika memercayai seseorang, suatu organisasi, atau diri sendiri, kita memiliki kepercayaan yang kuat terhadap karakter, kemampuan, kekuatan, atau kebenaran yang dimiliki seseorang atau sesuatu itu. Kepercayaan yang terlalu rendah atau terlalu tinggi bisa membahayakan. Tingkat kepercayaan yang baik diperoleh ketika kita bisa menggunakan secara seimbang pemikiran rasional *(head)* dan pemikiran intuitif (*gut*) atau fakta dan insting secara seimbang, untuk membuat keputusan dan penilaian yang baik.

Berikan kepercayaan dan orang akan bersikap tulus pada kita; perlakukan orang lain dengan baik dan mereka akan menunjukkan sikap yang baik.

Ralph Waldo Emerson

Perusahaan akan selalu diuntungkan jika staf mereka memiliki kepercayaan kepada pihak perusahaan dan manajemen. Pada masa sekarang, loyalitas kepada atasan adalah sesuatu yang sulit dicari. Semakin para pekerja memercayai integritas kita, semakin kita memiliki peluang untuk mempertahankan mereka agar tetap bekerja pada kita. Riset menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara tingkat kepercayaan karyawan dengan profitabilitas perusahaan. Sikap saling percaya antara atasan dan bawahan

sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kita tidak hanya harus menjadikan diri kita sebagai seorang yang dapat dipercaya, tetapi juga harus menciptakan lingkungan yang dapat dipercaya.

Sejauh mana kepercayaan menjadi masalah dapat dilihat dari berbagai gejalanya. Sebagai contoh, kita mungkin menunjukkan ketidakpercayaan pada perusahaan jika, pada hari-hari atau jenis-jenis pekerjaan tertentu, kita melakukan upaya minimum untuk menyelesaikan pekerjaan, tidak memiliki motivasi dan komitmen, menghindari tantangan, dan terlihat "bermalas-malasan" sepanjang hari. Jika masalah kepercayaan ini bersifat serius dan berkelanjutan, ketidakpuasan mungkin akan kita ungkapkan dalam bentuk sikap negatif yang akan memengaruhi orang lain dan berakibat pada penurunan kinerja, meningkatnya ketidakhadiran, dan sikap moral yang rendah. Orang-orang yang bekerja di lingkungan dengan tingkat kepercayaan yang rendah akan cenderung fokus pada masalah, menentang perubahan, dan mengganggu serta merusak pencapaian rekan-rekan kerjanya yang terpercaya.

Manfaat Lingkungan Kerja yang Tepercaya

Bagi sebagian besar orang, kinerja mereka pada posisi saat pertama kali mendapat promosi akan menentukan masa depan dirinya di perusahaan. Entah pimpinan tim atau pengawas departemen, fungsi utama posisi kita adalah membangun sebuah tim atau departemen yang produktif dan memiliki motivasi tinggi dengan cara membangun lingkungan kerja yang terpercaya. Jika fungsi tersebut dapat dijalankan, kita akan memperoleh:

- kepuasan kerja yang lebih besar
- karyawan yang lebih berkomitmen dan terlibat penuh
- peningkatan produktivitas

- lebih sedikit stres
- aliran ide-ide inovatif
- retensi karyawan yang lebih tinggi
- layanan pelanggan yang lebih baik
- pelanggan yang puas dan loyal
- staf yang memiliki kepercayaan diri

Pada hampir setiap profesi—baik di bidang hukum, jurnalisme, keuangan, kedokteran, akademisi, atau menjalankan bisnis kecil—orang mengandalkan komunikasi privat dalam melakukan pekerjaan mereka. Kita mengandalkan ruang kepercayaan yang tercipta berkat sifat kerahasiaan yang ada pada komunikasi privat. Ketika seseorang melanggar kepercayaan itu, kita semua akan terkena imbas buruknya.

Hillary Clinton

Prinsip-prinsip dalam Membangun Kepercayaan

Berikut beberapa saran untuk membangun lingkungan yang terpercaya di tempat kerja:

1. Bangun hubungan baik dengan memberi perhatian pada kepentingan orang lain. Ajukan pertanyaan, pelajari apa yang menjadi motivasi mereka, dan ciptakan lingkungan yang sesuai untuk mendorong pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Dengarkan dengan tulus, dengan telinga, mata, dan hati kita, serta tanpa prasangka dan penghakiman.
3. Hormati dan temukan kebaikan dalam perbedaan pendapat, bias, dan keragaman.
4. Meminta dengan cara yang baik, dan bukan memerintah. Berkolaborasi dengan orang lain dalam pengambilan keputusan, tunjukkan sikap terbuka dan mau menerima. Bersikaplah terbuka terhadap ide-ide, metode, dan teknologi baru.

5. Bersedia melakukan negosiasi dan berkompromi demi mencapai tujuan.
6. Berpikir sebelum berbicara. Pertimbangkan siapa audiens kita, bagaimana hubungan kita dengannya, dan bagaimana kondisi lingkungan yang ada saat memilih kata-kata dan tindakan.
7. Berpikir dan berbicara dalam konteks "kita". Gunakan bahasa inklusif dengan emosi yang sesuai. Berkomunikasilah dengan diplomatis, bijak, dan peka.
8. Tangani masalah dengan segera. Berbicaralah dengan penuh percaya diri, tegas, dan berwibawa. Sertakan bukti saat kita menyampaikan pendapat. Gunakan insting dan juga fakta untuk membuat keputusan yang tepat.
9. Tunjukkan integritas. Pegang teguh keyakinan dan nilai-nilai yang kita miliki.
10. Tetap rendah hati. Tunjukkan keberadaan diri kita. Tunjukkan kepada para bawahan bahwa kita "berada di gerbong yang sama" dengan mereka.
11. Bersikap rendah hati mengenai keahlian kita dan bersedia mengakui keahlian orang lain yang lebih kompeten.
12. Jangan terpengaruh oleh perubahan suasana hati. Bersikaplah sabar, tepercaya, dan dapat diandalkan. Bertindaklah secara konsisten, rasional, dan adil. Berusahalah untuk tangguh dan cepat bangkit dari kekecewaan.
13. Jadilah panutan yang dapat diandalkan. Bertindaklah secara profesional dan selaras antara ucapan dan perbuatan. Terapkan asas praduga tak bersalah.
14. Tunjukkan rasa hormat, kepercayaan, dan keyakinan kepada orang lain. Delegasikan dan berdayakan bawahan kita, lalu biarkan mereka mencoba melakukannya sendiri. Dorong bawahan kita untuk berani mengambil risiko dan bersiaplah untuk membantu ketika dibutuhkan.

15. Bersikap autentik. Tunjukkan kesesuaian antara kata-kata dan tindakan kita. Ungkapkan perasaan dan pemikiran kita secara terbuka dan berikan umpan balik yang konstruktif pada saat diperlukan.
16. Bersikap murah hati, sopan, dan mudah ditemui atau dihubungi serta selalu siap menjadi sumber daya ketika diperlukan.
17. Bersikap realistis saat mengomunikasikan visi, tujuan, dan hasil yang ingin dicapai. Ciptakan peluang untuk mencapai pertumbuhan, pelatihan, dan bimbingan kepada bawahan.
18. Bersikap manusiawi. Terimalah tanggung jawab dan akui bila kita melakukan kesalahan, kegagalan, dan menyebabkan terjadinya kerugian.
19. Selesaikan urusan dengan orang lain secara langsung. Jangan ikut bergosip, menyebarkan rumor, atau membicarakan kejelekan orang lain.
20. Berikan dukungan kepada bawahan kita. Fokus pada kelebihan mereka, berikan dorongan, dan bangun kepercayaan diri mereka. Tunjukkan penghargaan, berikan pengakuan, dan umumkan keberhasilan mereka dengan memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang mereka capai.

Kehilangan Kepercayaan

Tidak peduli seberapa besar komitmen kita untuk memelihara lingkungan yang dapat dipercaya, adakalanya kita kehilangan kepercayaan dari salah satu atau beberapa orang yang ada dalam kelompok. Hal ini bisa terjadi karena adanya kesalahpahaman, atau karena persoalan yang lebih serius seperti pengambilan keputusan yang salah atau tindakan yang tidak tepat. Pada keadaan demikian, kita harus segera mengambil tindakan untuk memulihkan kepercayaan.

Berikut beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk membantu membangun kembali kepercayaan di tempat kerja:

1. Kesampingkan ego kita dan biarkan orang lain melihat bahwa kita juga bisa melakukan kesalahan. Kita harus menunjukkan diri kita sebagai manusia biasa, bukan hanya sebagai sosok pemegang otoritas.

2. Tinjau ulang persepsi kita secara jujur dan ambillah tanggung jawab penuh atas peran kita yang telah menyebabkan rusaknya kepercayaan. Periksa kembali semua asumsi kita dan jujurlah pada diri sendiri. Renungkan kembali apa yang telah kita lakukan sehingga orang kehilangan kepercayaannya pada kita.

3. Temui orang yang kehilangan kepercayaannya pada kita secara pribadi dan ungkapkan pandangan dan kepedulian kita. Cari tahu bagaimana pandangan mereka. Tetaplah berpikiran terbuka, dengarkan apa yang mereka ungkapkan dengan sungguh-sungguh, dan tempatkan diri kita pada posisi mereka.

4. Cari tahu apa yang mereka butuhkan dari kita untuk memulihkan kepercayaan yang telah rusak. Sampaikan apa yang kita butuhkan dari mereka. Periksa kesepahaman dan penerimaan yang dicapai. Agendakan untuk bertemu secara berkala untuk menilai kemajuan yang dapat dicapai.

5. Berhati-hatilah dalam memperjuangkan tujuan yang ingin dicapai dalam kesepakatan yang dibuat. Tindakan kita berbicara lebih banyak dibanding kata-kata.

Kita harus membuka berbagai pintu peluang. Tetapi kita juga harus membekali orang-orang kita agar bisa melewati pintu-pintu itu.

Lyndon B. Johnson

Citra Diri sebagai Pemimpin

Faktor lain yang berkontribusi pada pembentukan citra diri adalah reputasi kita sebagai seorang pemimpin. Sebagai seorang supervisor, pimpinan tim, atau mentor, cara kita membimbing anggota tim yang baru sangat penting dalam menunjukkan citra diri kita dalam pekerjaan.

Membantu anggota tim baru untuk memulai pekerjaan mereka harus menjadi prioritas kita. Hari pertama di tempat kerja bisa menentukan sukses tidaknya, bahagia tidaknya seseorang pada pekerjaan barunya, atau bisa tidaknya seseorang bekerja sama. Tidak peduli betapa sibuknya kita, kita harus memberikan waktu yang cukup untuk mendampingi seorang pegawai baru pada hari pertama mereka bekerja.

Segera Bangun Hubungan Baik

Buat rencana kedatangan pegawai baru dan luangkan waktu paling tidak dua jam bersamanya. Ajak ia untuk makan siang bersama pada hari pertamanya bekerja. Ini adalah kesempatan kita untuk berbicara secara informal mengenai perusahaan dan departemen kita, serta menggali banyak hal tentang pegawai baru tersebut.

Perkenalkan pegawai baru kepada semua anggota departemen kita dan orang-orang di departemen lain yang akan bekerja dengannya. Dalam memperkenalkan pegawai baru, selalu jelaskan jenis pekerjaan yang akan dilakukan pegawai baru kepada orang yang kita perkenalkan, begitu juga sebaliknya.

"Marilyn, ini Gloria, analis pemasaran kita yang baru. Gloria, Marilyn bertanggung jawab pada bagian statistik." Dalam memperkenalkan Gloria kepada pejabat perusahaan yang lebih tinggi, ikuti protokol perusahaan tentang pilihan penggunaan

nama depan atau panggilan yang lebih formal. Bahkan jika kita memanggil atasan kita Don, tetapi Gloria harus memanggilnya Pak Deane, kenalkan ia sebagai Pak Deane.

Orientasi

Banyak perusahaan memiliki program orientasi formal untuk pegawai baru. Program orientasi seperti ini biasanya diselenggarakan oleh Departemen Sumber Daya Manusia. Program orientasi biasanya mencakup penjelasan mengenai sejarah perusahaan, diskusi mengenai produk atau layanan yang dihasilkan, penjelasan mengenai berbagai manfaat yang dapat diberikan oleh perusahaan, dan berbagai hal sejenis. Selain program orientasi seperti ini, sebagai atasan langsung, kita juga harus membicarakan misi departemen yang kita pimpin dan kesesuaiannya dengan gambaran sistem operasi perusahaan secara keseluruhan.

Seorang pegawai baru harus bisa mempelajari dengan cepat orang-orang yang ada di departemennya dan di perusahaan. Bagan perusahaan dapat digunakan untuk mendapatkan informasi semacam ini, tetapi sering kali bagan perusahaan tidak memuat informasi secara keseluruhan. Pada bagan tertulis bahwa Don Deane, Direktur Pemasaran, adalah atasan kita. Namun, Don akan segera pensiun, dan Ken Maynard, Manajer Penjualan Nasional, sedang disiapkan untuk menggantikannya. Ini mungkin merupakan informasi yang penting bagi pegawai baru, tetapi informasi seperti itu tidak akan muncul pada bagan perusahaan tradisional.

Hal yang lebih sulit untuk disampaikan kepada pegawai baru adalah budaya perusahaan. Setiap perusahaan memiliki filosofi yang telah dibangun selama bertahun-tahun, pendekatan khusus dalam menangani berbagai persoalan yang dihadapi, dan

keunikan yang membentuk identitas perusahaan menjadi seperti sekarang. "Budaya perusahaan" seperti ini sulit untuk dijelaskan dengan kata-kata dan sering kali hanya dapat dipahami oleh pegawai baru seiring berjalannya waktu. Namun, terdapat aspek-aspek tertentu dari budaya perusahaan yang harus dipahami oleh pegawai baru sejak awal.

Contohnya, supermarket Stew Leonard berdedikasi untuk melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya. Filosofi ini ditanamkan kepada pegawai baru sejak menit pertama mereka bekerja. Bahkan, prinsip ini dipahat di batu yang ditempatkan di pintu masuk setiap toko.

Prinsip 1. Pelanggan selalu benar.

Prinsip 2. Jika ragu, baca kembali prinsip 1.

Salah satu cara untuk membantu pegawai baru memulai pekerjaan dan mempelajari cara kerja perusahaan adalah dengan menugaskan seorang, atau akan lebih baik lagi dua orang, untuk menjadi mentor bagi setiap pegawai baru. Mentor tersebutlah yang akan selalu mendampingi pegawai baru ketika kita tidak dapat mendampinginya. Mentor tersebut akan menjawab setiap pertanyaan dan membimbing mereka untuk memahami cara kerja perusahaan.

Dan yang paling penting, jadilah teladan. Para pegawai memerlukan kita dan menjadikan kita sebagai teladan. Kita tidak hanya harus memberi perintah, tetapi juga harus menjalankannya. Jika tidak melakukan apa yang kita ucapkan, para pegawai tidak akan memercayai kita, dan citra diri kita akan rusak.

Teladan bukanlah hal utama dalam memengaruhi orang lain, melainkan satu-satunya hal yang diperlukan dalam memengaruhi orang lain.

Albert Schweitzer

Deskripsi Pekerjaan yang Jelas dan Berarti

Membimbing pegawai baru sebaiknya diawali dengan membaca ulang deskripsi pekerjaan untuk posisi yang ditempatinya. Apakah deskripsi pekerjaannya sudah menggambarkan tugas yang harus dikerjakannya dengan benar? Jika pegawai baru harus menggunakan deskripsi kerja tersebut, apakah ia akan bisa melakukan apa yang diharapkan dalam pekerjaan itu? Di banyak perusahaan, deskripsi pekerjaan sering kali ditulis ketika pekerjaan itu pertama kali dibuat dan tidak pernah diubah selama bertahun-tahun. Sebagian besar pekerjaan bersifat dinamis, selalu mengalami perubahan. Deskripsi pekerjaan sebaiknya ditinjau ulang setiap tahun dan disesuaikan agar benar-benar menggambarkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh orang yang berada pada posisi itu.

Setelah pegawai baru mempelajari deskripsi pekerjaan yang diterimanya, ajaklah ia berdiskusi. Mintalah pegawai baru untuk menjelaskan bagaimana ia memahami pekerjaan itu. Diskusikan karakteristik yang lebih detail dari pekerjaan itu untuk memperjelas hal-hal yang mungkin dipahami secara keliru jika deskripsi pekerjaan hanya sekadar dibaca.

Pelatihan, Pelatihan, Pelatihan

Tidak peduli berapa banyak pengalaman yang dimiliki seseorang di bidangnya, kita tetap harus memberikan pelatihan khusus kepada orang tersebut mengenai berbagai metode dan teknik yang digunakan di tempat kerja kita. Dalam pekerjaan sebelumnya, ia mungkin melakukan pekerjaan dengan cara yang agak berbeda, memiliki standar yang tidak terlalu ketat, atau menghadapi beragam persoalan yang berbeda. Semakin banyak waktu yang dihabiskan untuk melatih pegawai baru di awal masa jabatannya di departemen kita, semakin sedikit masalah yang akan muncul di kemudian hari.

Siapakah yang harus melakukan pelatihan ini? Di beberapa perusahaan, pelatihan dilakukan oleh para pelatih khusus, tetapi di sebagian besar perusahaan, pelatihan dilakukan oleh para supervisor sendiri terhadap anggota timnya. Karena bertanggung jawab atas pekerjaan anggota tim, kita harus mengambil peran penting dalam pelatihan ini. Namun, tidak selamanya kita memiliki waktu untuk menyelenggarakan pelatihan yang lengkap, sehingga kita mungkin memerlukan bantuan pegawai lain.

Ikuti pedoman berikut untuk memilih pegawai yang akan membantu melatih pegawai baru:

- Pelatih harus seseorang yang benar-benar memahami bidang pekerjaannya secara menyeluruh.
- Ajari pelatih cara melatih. Seseorang yang mengetahui suatu bidang pekerjaan, belum tentu bisa melatih orang lain dalam bidang tersebut.
- Pastikan pelatih memiliki sikap positif yang tinggi terhadap perusahaan dan bidang pekerjaannya. Jika kita memilih pegawai yang memiliki ketidakpuasan terhadap perusahaan maupun bidang pekerjaannya, ia akan menularkan virus ketidakpuasan kepada pekerja baru yang dilatihnya.
- Buat rencana pertemuan untuk memberikan umpan balik secara berkala kepada pegawai baru, tinjau kembali apa saja yang telah mereka pelajari, pada bagian mana mereka membutuhkan pelatihan tambahan, dan berikan masukan tentang bagaimana mereka bisa meningkatkan diri.

Agar pegawai baru bisa memulai dengan langkah yang benar dan memastikan ia bisa mencapai kemajuan yang memuaskan pada pekerjaannya, segera bangun hubungan baik dengan mereka, berikan orientasi dengan saksama, berikan pelatihan secara menyeluruh, dan berikan serta mintalah umpan balik secara teratur.

Rangkuman

- Langkah pertama dalam membangun citra diri adalah membuat pernyataan visi dan misi pribadi.
- Faktor kunci dalam membangun citra diri adalah kode etik pribadi. Kode etik pribadi mendefinisikan standar kita tentang benar dan salah. Kode etik pribadi membantu kita melawan berbagai godaan dan menjadi dasar dalam pembuatan keputusan rasional yang etis.
- Salah satu bagian dari citra diri yang tampak pada orang-orang sukses adalah komitmen mereka untuk mencapai tujuan.
- Untuk memastikan tercapainya suatu tujuan, kita harus memiliki komitmen untuk mencapainya. Komitmen lebih dari sekadar membuat resolusi. Komitmen adalah janji yang sungguh-sungguh bahwa kita akan melakukan apa yang bisa kita lakukan untuk melaksanakan apa yang telah kita tetapkan.
- Panduan dalam menetapkan tujuan:

  - tetapkan tujuan akhir yang jelas dan spesifik

  - tetapkan sasaran jangka menengah

  - buat kontrak dengan diri sendiri

  - beritahukan kontrak yang kita buat kepada orang lain

  - berikan penghargaan pada diri sendiri
- Kepercayaan adalah komponen penting yang membentuk citra diri seseorang. Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan yang kuat bahwa seseorang atau suatu kelompok dapat diandalkan.

- Tidak peduli seberapa besar komitmen kita untuk memelihara lingkungan yang dapat dipercaya, ada saatnya kita kehilangan kepercayaan dari salah satu atau beberapa orang yang ada dalam kelompok. Kita harus segera mengambil tindakan untuk memulihkan kepercayaan tersebut.
- Reputasi kita sebagai pemimpin adalah faktor lain yang berkontribusi pada pembentukan citra diri. Kita bisa menjalankan peran sebagai pemimpin, baik sebagai supervisor, pemimpin tim, maupun sebagai mentor bagi pegawai yang kurang berpengalaman.
- Salah satu cara untuk membantu pegawai baru memulai pekerjaan dan mempelajari cara kerja perusahaan adalah dengan menugaskan seorang mentor untuk setiap pegawai baru. Mentor tersebut akan selalu mendampingi pegawai baru ketika kita tidak dapat mendampinginya, menjawab setiap pertanyaan, dan membimbing pegawai baru untuk memahami cara kerja perusahaan.
- Tidak peduli berapa banyak pengalaman yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang, kita tetap harus memberikan pelatihan khusus kepada orang tersebut mengenai berbagai metode dan teknik yang digunakan di tempat kerja kita.

Bab 3

Meningkatkan Keterampilan Manajemen Sumber Daya Manusia

Selain mengembangkan berbagai keterampilan pribadi yang diperlukan untuk mencapai kemajuan dalam karier, kita juga harus mempelajari berbagai teknik terbaik untuk mengelola sumber daya manusia. Supervisi pegawai sering menjadi tugas esensial yang tidak dapat dihindari dalam proses menaiki tangga karier.

Para pekerja yang bisa melakukan transisi dari posisi pekerja ke posisi pimpinan dengan baik bisa meningkatkan kontribusi mereka sebesar 200-300 persen pada perusahaan.

Gene Dalton dan Paul Thompson, Harvard Business School

Pekerja vs. Manajer

Jika bisa bekerja secara efektif, kita memiliki peluang yang besar untuk dipromosikan ke posisi manajemen dan jajaran pimpinan. Sebagai manajer, tugas kita adalah membuat orang lain bisa melakukan pekerjaan sebaik atau lebih baik dari yang bisa kita lakukan. Menjalankan peran sebagai pekerja dan manajer membutuhkan keahlian yang sangat berbeda. Untuk meraih kesuksesan, kita harus bisa melakukan transisi dari peran sebagai pekerja menjadi seorang pemimpin, dengan menggunakan keterampilan dan waktu yang kita miliki.

Manajer yang efektif bisa menyeimbangkan aspek sumber daya manusia dan proses dalam pekerjaan. Penekanan pada

aspek proses saja bisa membuat terciptanya sistem yang baik, tetapi hal ini bisa mengakibatkan tidak ada seorang pun yang paham atau ingin bekerja dalam sistem tersebut. Mereka yang hanya fokus pada aspek proses sering mengatakan: "Rencananya seperti ini dan kita akan melakukannya dengan cara seperti ini."

Di sisi lain, memberikan fokus perhatian hanya pada aspek sumber daya manusia bisa mengakibatkan terhentinya semua pekerjaan ketika orang-orang yang kita andalkan meninggalkan kita. Mereka yang hanya fokus pada aspek sumber daya manusia sering mengatakan: "Mari kita diskusikan rencana kita dan mengapa kita perlu melakukannya."

Dengan keseimbangan yang tepat, produktivitas dan komitmen bisa kita jaga agar tetap berada di level tertinggi.

Dalam bab ini kita akan fokus pada pembahasan mengenai keterampilan pengelolaan sumber daya manusia. Keterampilan pengelolaan proses akan kita bicarakan pada Bab 4.

Kualitas Manajer yang Baik

Meski kelebihan dan kemampuan setiap individu berbeda-beda, riset menunjukkan bahwa para manajer yang baik memandang dunia dengan cara yang sama. Berikut kualitas-kualitas yang paling umum dijumpai pada para manajer dan pemimpin yang baik:

1. Memegang teguh nilai-nilai yang kuat dan standar etika yang tinggi.
2. Memimpin dengan memberi teladan, bertindak dengan integritas baik dalam kehidupan profesional maupun pribadi.
3. Memiliki pengetahuan mengenai tujuan perusahaan dan departemen yang dipimpinnya serta selalu mengikuti perkembangan yang terjadi.

4. Mengembangkan visi masa depan, bersikap proaktif, dan memiliki motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.
5. Merupakan komunikator yang andal dan pendengar yang sangat baik.
6. Merupakan orang-orang yang terpercaya, memiliki kredibilitas, dan dihormati.
7. Bersikap fleksibel ketika berada di bawah tekanan dan bisa mengendalikan emosi.
8. Memancing perbedaan pendapat yang konstruktif serta terbuka terhadap perubahan dan ide-ide baru.
9. Bisa menyederhanakan ide-ide, konsep, dan proses.
10. Memelihara konsep kerja tim dan menghargai perbedaan.
11. Meluangkan waktu untuk mengetahui apa yang menjadi motivasi setiap anggota tim serta menyemangati dan membantu mereka untuk meraih kesuksesan.
12. Mengenali dan memaksimalkan kelebihan yang dimiliki orang lain.
13. Menganggap diri mereka sendiri dan orang lain bertanggung jawab atas hasil.
14. Bekerja secara efisien dan mengelola waktu secara efektif.
15. Kreatif dan inovatif.
16. Menunjukkan sikap penuh perhitungan dalam memecahkan masalah, membuat keputusan, dan menyelesaikan konflik.
17. Memiliki komitmen untuk terus belajar dan berkembang.

Sepuluh Kesalahan Umum Manajer Baru

Para manajer yang belum berpengalaman cenderung melakukan beberapa kesalahan yang sama ketika mereka mempelajari sistem yang baru dimasukinya. Perhatikan beberapa kesalahan serius yang sering terjadi ini:

1. Mengandalkan gelar untuk mendapatkan kehormatan.
2. Tidak konsisten atau melanggar apa yang telah dikatakan.
3. Memperlakukan masalah terkait pekerjaan sebagai persoalan pribadi.
4. Memperlakukan semua pegawai dengan cara yang sama, alih-alih memahami beragam kualitas dan berbagai faktor yang menjadi motivasi tiap individu.
5. Menetapkan tujuan tanpa sepenuhnya memahami tujuan dan strategi perusahaan.
6. Mengabaikan perencanaan dan memprioritaskan tujuan departemennya sendiri.
7. Tidak bisa mengomunikasikan tujuan dengan jelas dan meraih konsensus.
8. Tetap melakukan tugas yang seharusnya bisa didelegasikan.
9. Menunda-nunda dan tidak bertindak tegas ketika dibutuhkan perubahan personel.
10. Tidak menunjukkan penghargaan dan pengakuan.

Jangan menahan kebaikan bagi orang-orang yang berhak menerimanya, padahal engkau mampu untuk melakukannya.

Amsal 3:27

Hal-hal yang Dapat Memotivasi Karyawan

Saat menaiki tangga karier dalam struktur organisasi perusahaan, prioritas utama adalah menyadari bahwa kesuksesan kita bergantung pada kesuksesan orang-orang yang bekerja bersama kita: tim, departemen, dan semua personel yang berhubungan.

Lembaga survei Gallup mengadakan jajak pendapat terhadap empat ratus perusahaan terkait persoalan retensi karyawan. Ditemukan bahwa hubungan karyawan dengan atasan lebih berpengaruh secara langsung terhadap tingkat retensi karyawan, dibanding upah atau tunjangan pekerjaan. Kepemimpinan yang

adil dan menginspirasi, termasuk adanya pelatihan dan bimbingan, bisa mempertahankan keberadaan karyawan di perusahaan. Survei Gallup lainnya mengungkapkan bahwa indikator utama untuk mengetahui tingkat kepuasan dan produktivitas karyawan adalah keyakinan bahwa supervisor mereka peduli dan dapat dipercaya.

Definisi manajemen secara konvensional adalah menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain; sementara sejatinya manajemen adalah mengembangkan manusia melalui pekerjaannya.

Agha Hasan Abedi, bankir internasional

Pekerjaan yang Membangkitkan Antusiasme dan Memuaskan

Sebuah artikel dalam buletin *American Society for Training & Development* pada Oktober 2003 menyatakan bahwa di zaman yang sejahtera, pekerjaan yang membangkitkan antusiasme dan memuaskan dianggap lebih penting oleh kalangan pekerja dibanding gaji dan promosi. Antusiasme dan kesenangan terhadap suatu pekerjaan adalah sesuatu yang tidak dapat diukur harganya.

Para manajer yang melibatkan karyawannya sejak awal dalam setiap proyek yang dikerjakan akan menuai lebih banyak ide kreatif dan menciptakan keterlibatan serta kebanggaan karyawan yang lebih besar dalam hasil yang akan dicapai. Karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam pembuatan keputusan untuk berbagai persoalan dengan spektrum yang lebih luas telah ikut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang mereka sukai dan ingin mereka pertahankan.

Peluang Pertumbuhan

Jika peluang untuk mencapai pertumbuhan—baik sebagai pribadi maupun dalam kehidupan profesional—tersedia, karyawan

tidak akan mencarinya di tempat lain. Seorang manajer yang mau berinvestasi demi kebaikan mereka akan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti pelatihan guna memperoleh keterampilan baru dan pengembangan karier. Kepedulian manajer yang seperti itu adalah kunci dari retensi karyawan.

Mendorong karyawan untuk bergabung dengan organisasi profesional dengan membayari biaya keanggotaannya, dan memberi waktu libur dan biaya pendaftaran untuk menghadiri acara makan siang dan konferensi dari organisasi tersebut akan memotivasi karyawan. Perusahaan yang memiliki tingkat retensi karyawan yang tinggi memiliki reputasi sebagai perusahaan yang bisa menyediakan jalur karier yang disepakati bersama (tidak harus berupa promosi langsung dalam struktur organisasi perusahaan) bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi, yang akan membuat mereka memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Hormati Kebutuhan akan Kehidupan yang Seimbang

Perusahaan yang memahami arti penting kehidupan yang seimbang memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang meyakini bahwa karyawan hanya harus makan, bernapas, tidur, dan bekerja. Mengakui dan menghormati arti penting keluarga dan kehidupan pribadi karyawan dapat mencegah munculnya kelelahan akibat bekerja dan menumbuhkan loyalitas karyawan. Para pengusaha perlu menyadari berbagai isu keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadi. Mereka harus peka terhadap beragam isu, seperti tantangan karier ganda, pengasuhan anak, perawatan orangtua, sehingga jika memungkinkan, pengusaha harus bersedia memberikan jadwal yang fleksibel.

Kompensasi dan Keuntungan yang Kompetitif

Uang adalah hal penting, tetapi tidak sepenting yang kita kira. Karyawan berharap dibayar dengan adil dan kompetitif. Mereka merasa berhak atas manfaat asuransi kesehatan, dana pensiun, dan sejenisnya, yang disediakan oleh pemberi kerja yang kompetitif.

Pemimpin harus bisa melakukan percakapan produktif dengan orang yang dipimpinnya: percakapan mengenai bakat yang dibawa orang itu ke dalam organisasi dan jenis kontribusi yang ingin diberikan orang itu terhadap organisasi—sehingga dapat dirancang suatu tugas yang dapat memberikan harapan bagi orang tersebut.

Max DePree, ketua emeritus, Herman Miller, Inc.

Membimbing Karyawan Mencapai Kinerja Optimal

Faktor esensial yang harus dilakukan untuk mendapatkan kinerja terbaik karyawan adalah memberikan motivasi dan bimbingan—membuat mereka bersemangat dan antusias terhadap kita sebagai pemimpin, perusahaan, serta pekerjaannya.

Sayangnya, persentase karyawan yang tidak memiliki antusiasme terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja jumlahnya sangat besar. Mengapa bisa demikian? Sejak awal dalam pekerjaan pertama kita, seseorang terus-menerus memberi tahu tentang apa saja yang harus dilakukan: atasan kita. Seberapa besar kesempatan kita untuk ikut memegang kendali atas kehidupan kerja kita?

Jika mau memberikan kesempatan yang lebih besar agar karyawan bisa memberikan opininya mengenai cara melakukan pekerjaan dan mendorong mereka untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaan, mereka akan lebih memiliki ketertarikan, komitmen, dan gairah dalam menjalani pekerjaan. Keterlibatan mereka yang lebih besar akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Mari kita lihat beberapa contoh.

Dorong Karyawan untuk Mengenali Pekerjaan Mereka

Langkah pertama untuk mendapatkan kinerja karyawan yang optimal adalah membekali mereka dengan pengetahuan. Ketika karyawan mengenali pekerjaan dengan baik dan melakukannya secara profesional, mereka berada di jalur yang benar menuju penguasaan kehidupan kerja mereka. Contohnya seperti yang dialami Nathan berikut.

Ketika direkrut oleh perusahaan tempatnya bekerja, ia ditugaskan untuk bekerja di bagian surat-menyurat sebagai kurir dan juru tulis. Ia membenci pekerjaan itu dan bersiap untuk berhenti. Namun, salah satu tugasnya dalam pekerjaan tersebut adalah mengirimkan materi ke departemen komputer. Ia pernah mendapatkan pelatihan komputer di sekolahnya sehingga ia senang berbicara dengan orang-orang di departemen itu tentang pekerjaan mereka. Art, supervisor di departemen komputer, mengamati minat Nathan pada komputer dan meminta agar Nathan ditransfer ke departemen itu. Art mendorong Nathan untuk mempelajari peralatan komputer dan perangkat lunak. Dalam beberapa bulan, Nathan memiliki pengetahuan seperti yang dimiliki semua orang di departemen ini. Ia menyukai pekerjaan barunya, merasa nyaman dan percaya diri, dihargai oleh rekan-rekan kerjanya, dan menjadi salah seorang anggota tim Art yang paling produktif.

Dorong Karyawan untuk Mencapai yang Terbaik

Supervisor yang baik bekerja untuk menggali kemampuan terbaik dari karyawan. Cathy tahu bahwa meski Christine telah melakukan pekerjaan dengan baik, ia belum mengeluarkan semua potensinya. Cathy harus menemukan cara untuk memotivasi Christine agar memberikan kinerja yang lebih baik lagi. Ia mengatur pertemuan dengan Christine dan mengatakan

kepadanya, "Pekerjaan Anda bagus. Saya tidak memiliki keluhan tentang pekerjaan Anda, tetapi saya tahu Anda bisa melakukan yang lebih baik lagi. Jika Anda bukan orang yang terlalu cerdas, saya akan puas dengan apa yang telah Anda kerjakan, tetapi saya melihat Anda memiliki kapasitas untuk menjadi salah satu yang terbaik di perusahaan ini. Saya yakin Anda bisa mencapai sesuatu yang lebih tinggi lagi. Mari kita bersama-sama menyusun rencana untuk membantu Anda meraih apa yang bisa Anda capai."

Cathy dan Christine bersama-sama menetapkan tujuan dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Berbagai standar ditetapkan untuk mengukur seberapa dekat Christine dengan tujuannya. Mereka bertemu secara berkala untuk mengevaluasi kemajuannya. Dalam beberapa bulan, Christine melakukan pekerjaannya dengan jauh lebih efektif dan berada di jalur yang benar menuju karier yang lebih menarik dan bernilai.

Dorong Partisipasi Karyawan

Para peneliti perilaku telah sejak lama menganjurkan diberlakukannya manajemen partisipatif. Mereka menunjukkan bahwa ketika orang ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, orang-orang cenderung lebih berkomitmen dalam mengupayakan keberhasilan pencapaian keputusan itu.

Salah satu keputusan di mana partisipasi pekerja bisa menjadi sangat berharga adalah perkara penetapan batas kuota produksi. Dalam banyak pekerjaan, kuota produksi adalah elemen yang esensial. Pekerja pabrik diberi batas kuota produksi per jam; operator pengolah kata diberi batas kuota jumlah halaman yang harus dihasilkan per hari; petugas penjualan diberi batas kuota volume penjualan per bulan. Siapa yang biasanya menetapkan

batas kuota tersebut? Atasan. Jika pekerja bisa ikut berpartisipasi dalam penetapan batas kuota tersebut, tentu akan menjadi jauh lebih efektif.

Ketika supervisor memberi tahu Jack bahwa ia harus bisa menghasilkan seratus unit produk per jam dengan peralatan yang tersedia, Jack berpikir: "Itu konyol. Tujuh puluh unit mungkin masih bisa, seratus unit tidak akan bisa." Tetapi jika atasannya mengambil pendekatan yang berbeda: "Jack, kompetitor kita sekarang melakukan produksi di luar negeri, di negara-negara dengan biaya tenaga kerja jauh lebih rendah dibanding di sini. Jika ingin bertahan dalam kompetisi ini, kita harus meningkatkan kuota produksi per jam dari setiap pekerja. Menurut Anda berapa banyak peningkatan kuota produksi yang bisa Anda lakukan?" Dengan pendekatan seperti ini, Jack mungkin akan berpikir: "Kelangsungan hidup perusahaan sedang dipertaruhkan, begitu juga pekerjaanku. Aku bisa meningkatkan kuota produksi hingga sembilan puluh unit per jam." Sekarang, Jack tidak hanya termotivasi untuk menghasilkan produk lebih banyak, tetapi karena kuota produksi tersebut adalah angka yang *ia* tetapkan sendiri dan bukan angka yang ditetapkan oleh atasannya, maka komitmennya untuk mencapai angka tersebut kuat dan murni berasal dari dirinya.

Dorong Karyawan untuk Menciptakan Ide-ide Baru

Banyak orang merasa lebih memiliki kendali atas pekerjaan ketika perusahaan menanggapi saran dan ide mereka dengan serius. Tidak ada orang yang berharap semua sarannya akan digunakan, tetapi setiap orang berharap saran mereka akan dipertimbangkan dengan serius. Kita harus menanamkan sikap tidak puas yang konstruktif dalam diri karyawan. Tidak ada proses atau praktik yang terjadi begitu saja. Kita harus menghilangkan konsep jika

sesuatu selalu dilakukan dengan cara tertentu, hal itu harus terus dilakukan dengan cara yang sama.

Kita harus selalu berpikir jauh ke depan dan mendorong semua karyawan untuk berpikir, berpikir, berpikir ... dan tidak hanya menerima *status quo*.

Saran-saran yang diberikan oleh karyawan harus dievaluasi secara objektif, dan jika memungkinkan, harus dicoba. Karyawan yang menyumbangkan ide harus diberikan umpan balik bagaimana ide-ide itu bisa bekerja dan diberi penghargaan ketika idenya bisa diterima.

Jika karyawan meyakini bahwa mereka memiliki kendali atas pekerjaan, mereka akan berusaha untuk memastikan pekerjaannya berjalan dengan lancar dan upaya mereka berhasil. Mereka akan lebih berkomitmen untuk memberikan kinerja terbaiknya dan akan selalu menunggu datangnya hari kerja dengan antusias.

Pendekatan Berbeda untuk Orang Berbeda

Faktor kunci untuk mengembangkan sekelompok orang yang memiliki motivasi tinggi adalah meluangkan waktu untuk mengenal setiap anggota tim sebagai individu. Anggota tim kita adalah manusia, bukan robot. Mereka masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan, rencana pribadi, dan gaya bekerjanya sendiri. Mempelajari dan memahami kepribadian setiap orang sangat penting untuk membangun tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki motivasi.

Sebagai manajer, kita harus mengembangkan keterampilan dan kemampuan setiap individu dalam tim sehingga mereka bisa tampil dengan kapasitas terbaiknya. Cara terbaik untuk memulainya adalah dengan mempelajari sebanyak mungkin apa yang bisa kita pelajari dari setiap anggota tim sebagai individu.

Mengenal orang-orang yang bekerja dengan kita membutuhkan lebih dari sekadar pengetahuan tentang keterampilan kerja mereka. Tentu saja pengetahuan akan keterampilan kerja adalah hal yang penting, tetapi itu hanya salah satu bagian dari diri setiap orang. Pelajarilah apa yang penting bagi setiap orang, ambisi dan tujuannya, keluarganya, apa yang menjadi perhatiannya, atau dengan kata lain, apa yang menjadi motivasi dari orang tersebut.

Pelajari Pola Perilaku Setiap Orang

Kita semua memiliki gaya atau cara sendiri-sendiri dalam melakukan pekerjaan dan menjalani kehidupan. Para psikolog menyebutnya sebagai "pola perilaku". Dengan mempelajari cara setiap karyawan bekerja, kita akan menemukan pola perilaku mereka. Misalnya, kita melihat bahwa Scott selalu memikirkan sesuatu dengan sungguh-sungguh sebelum memberikan komentar; Sheila selalu membaca ulang semua yang akan ia kerjakan beberapa kali sebelum memulai. Todd selalu melakukan pekerjaan tanpa membuat banyak perencanaan.

Mengenali Rekan Kerja

Cara terbaik untuk mengenal seseorang adalah dengan mengajak mereka berbicara. Ajukan pertanyaan dan dengarkan pendapat mereka mengenai berbagai hal. Mungkin kita menganggap cara ini terlalu mengganggu. Kita tidak ingin dianggap sebagai orang yang terlalu ingin ikut campur urusan orang lain. Kita tidak perlu mengajukan pertanyaan pribadi secara langsung. Dengan mengamati dan mendengarkan, kita bisa belajar banyak mengenai rekan kerja kita. Dengarkan mereka ketika berbicara kepada kita, dengarkan apa yang mereka katakan, dan dengarkan apa yang *tidak* mereka katakan. Dengarkan mereka ketika berbicara dengan orang lain. Mencuri dengar mungkin bukan perbuatan

yang sopan, tetapi kita bisa belajar banyak dari apa yang bisa kita dengar.

Amati cara rekan kerja melakukan pekerjaan dan bagaimana mereka bertindak dan bereaksi. Tidak butuh waktu lama untuk bisa mengenali apa yang mereka sukai dan tidak mereka sukai, juga keunikan dan keeksentrikan mereka. Dengan mendengarkan dan mengamati, kita bisa belajar tentang hal-hal yang penting bagi mereka dan "pemicu" yang bisa membangkitkan semangat mereka atau sebaliknya.

Jika jumlah orang yang diamati tidak banyak, kita bisa mengingat karakteristik dari setiap individu dengan mudah. Namun, jika orang yang kita amati cukup banyak atau tingkat keluar masuk karyawan di departemen kita cukup tinggi, kita harus membuat buku catatan atau dokumentasi masing-masing satu halaman untuk setiap anggota tim, berisi nama pasangan, nama dan usia anak, hobi dan minat, dan berbagai sifat atau sisi kepribadian yang membantu kita untuk "merangkul" mereka.

Menggunakan Teknik Motivasi

Setelah mendapat pelatihan mengenai teknik memberi motivasi sekali pun, banyak manajer baru yang masih merasa kesulitan untuk menggunakannya dalam keseharian untuk memotivasi anggota tim. Berikut beberapa saran untuk memulainya:

- Pelajari lebih lanjut tentang tujuan dan aspirasi dari setiap anggota tim.
- Sediakan waktu dan perhatian untuk anggota tim yang memberikan laporannya kepada kita. Alih-alih menepis saran dan pertanyaan dari mereka, luangkan waktu untuk mendengarkan, mengevaluasi, dan menanggapi mereka.
- Kesampingkan godaan untuk membuat keputusan dalam segala persoalan. Ketika dimintai keputusan, kembalikan

masalahnya kepada orang yang menanyakannya. "Menurut *Anda* apa yang harus dilakukan?"

- Pada saat menerima tugas baru, alih-alih merencanakan pekerjaan sendiri, mintalah seluruh anggota tim untuk ikut berpartisipasi.
- Dorong anggota tim untuk memperoleh keterampilan di luar bidang yang biasa mereka kerjakan. Gunakan pelatihan lintas departemen dan berikan mereka pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan orang lain dalam tim yang memiliki keterampilan dan jenis pekerjaan yang berbeda.
- Adakan diskusi dengan semua anggota tim untuk memastikan bahwa mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka di tempat kerja dan bagaimana kinerja mereka akan dievaluasi.
- Adakan pertemuan departemen yang menarik dan produktif secara berkala.
- Kunjungi pemasok dan subkontraktor, undang mereka untuk mengunjungi perusahaan dan ikut menghadiri rapat.

Dengan mengikuti saran-saran di atas, kita akan bisa mendapatkan hasil yang positif seperti peningkatan produktivitas, kualitas, dan kerja sama serta kolaborasi yang antusias di antara anggota tim kita.

Manajemen yang baik adalah tentang bagaimana menginspirasi orang-orang biasa sehingga mampu melakukan pekerjaan orang-orang yang luar biasa.

John D. Rockefeller

Memperkaya Pekerjaan

Meski terdapat banyak jenis pekerjaan yang memiliki faktor-faktor yang dapat memberikan kesenangan dan kepuasan, sebagian besar orang memiliki pekerjaan yang bersifat rutin dan

terkadang membosankan. Sulit, jika bukan tidak mungkin, untuk menciptakan kesenangan dalam jenis-jenis pekerjaan seperti itu.

Salah satu cara untuk membuat pekerjaan membosankan menjadi lebih "menyenangkan" adalah dengan mendesain ulang pekerjaan tersebut. Daripada memandang pekerjaan sebagai serangkaian tugas yang harus dilakukan, pelajari pekerjaan itu sebagai suatu keseluruhan proses. Turunkan kesan rutinnya dengan memperbesar cakupannya. Fokuslah pada apa yang harus dicapai alih-alih pada langkah untuk mencapainya dengan mendesain ulang cara melakukan pekerjaan tersebut.

Berikut adalah contoh pengayaan pekerjaan dilakukan. Ketika Jennifer direkrut untuk memimpin Departemen Pemrosesan Klaim di Liability Insurance Company, ia mewarisi sebuah departemen yang para pegawainya tidak puas terhadap pekerjaan dengan semangat kerja rendah serta tingkat keluar masuk pegawai yang tinggi. Secara operasi, cara kerja pemrosesan klaim mirip dengan cara kerja lini perakitan di sebuah pabrik. Setiap pegawai memeriksa satu bagian yang ada pada formulir klaim, lalu memberikannya kepada pegawai lain, yang masing-masing akan memeriksa satu bagian berbeda pada formulir yang sama. Jika ditemukan kesalahan, formulir akan dikirim ke bagian khusus penanganan kesalahan. Apakah cara kerja seperti ini efisien? Mungkin, tapi itu membuat pekerjaan menjadi membosankan dan tidak menantang.

Jennifer lantas mengatur ulang prosesnya. Ia menghilangkan proses perakitan dan melatih ulang semua pegawai agar bisa memeriksa keseluruhan klaim, memperbaiki kesalahan yang ada, dan menangani sendiri persoalan yang masing-masing mereka temukan. Meski selama proses transisi ini pekerjaan menjadi berjalan lebih lambat, semua itu terbayar dengan terciptanya tim dengan motivasi tinggi, yang menemukan kepuasan dalam

mengerjakan keseluruhan proses dan melihat semuanya bisa diselesaikan dengan memuaskan. Produksi meningkat secara signifikan dan tingkat keluar masuk pegawai di departemennya menjadi sangat berkurang.

Ketika pegawai dilatih untuk melakukan semua aspek pekerjaan yang ditangani oleh tim secara keseluruhan, bagian pekerjaan apa pun bisa ditugaskan ke siapa pun (memberikan tingkat fleksibilitas tinggi) dan rutinitas yang membuat pekerjaan membosankan menjadi sangat berkurang karena para pegawai melakukan pekerjaan yang berbeda pada waktu yang berbeda.

Tidak ada orang yang merasa senang disuruh membeli sesuatu atau disuruh melakukan sesuatu. Kita jauh lebih suka merasa membeli atas kemauan sendiri atau bertindak atas dasar gagasan sendiri. Kita merasa senang ketika ditanya tentang apa harapan, keinginan, dan pikiran kita.

Dale Carnegie

Hindari Motivasi Negatif

Mengancam akan memecat bawahan jika mereka tidak bisa memenuhi standar produksi atau tidak mematuhi aturan perusahaan terkadang efektif hanya untuk sementara waktu. Pada saat pekerjaan langka dan orang tahu bahwa mereka akan sulit mendapatkan pekerjaan baru jika sampai dipecat, cara seperti ini mungkin *efektif*. Tetapi seberapa efektif? Dengan diberikan motivasi negatif seperti ini, sebagian orang akan menjalankan pekerjaannya hanya sebatas agar mereka tidak dipecat, tidak lebih dari itu. Ketakutan bukan merupakan motivasi sesungguhnya. Motivasi yang *sesungguhnya* akan memacu orang untuk menghasilkan sesuatu yang lebih dari sekadar apa yang dibutuhkan orang untuk mempertahankan pekerjaan mereka.

Ketakutan akan dipecat juga tidak lagi menjadi motivator yang efektif ketika pasar kerja semakin meluas. Jika pekerjaan yang

sebanding tersedia di lingkungan kerja yang lebih kooperatif, mengapa harus tetap bekerja pada seorang diktator?

Sebagian orang mungkin merasa baik-baik saja ketika diberi motivasi negatif. Orang-orang seperti itu mungkin dibesarkan oleh orangtua yang mengintimidasi atau mungkin memiliki pengalaman bekerja di bawah atasan yang sewenang-wenang untuk jangka waktu lama, sehingga itulah satu-satunya cara hidup yang mereka pahami. Pemimpin yang baik harus mengenali kepribadian setiap orang dan menyesuaikan cara mereka memotivasi bawahannya dengan menggunakan metode

Dua Puluh Satu Cara Memotivasi Paling Efektif

Berikut beberapa teknik terbaik untuk memotivasi orang agar memiliki komitmen untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka:

1. Dorong partisipasi karyawan untuk ikut menetapkan tujuan dan menentukan cara-cara untuk mencapainya.
2. Buat semua karyawan menyadari bagaimana pekerjaan mereka saling berkaitan dengan pekerjaan orang lain dalam perusahaan.
3. Beri semua karyawan sarana dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang diperlukan untuk meraih kesuksesan.
4. Berikan setidaknya upah standar untuk pekerjaan yang dilakukan karyawan.
5. Ciptakan kondisi kerja yang baik dan aman.
6. Berikan arahan yang jelas, mudah dipahami dan diterima.
7. Kenali kemampuan setiap orang, berikan tugas berdasarkan kemampuan untuk menangani tugas tersebut.
8. Berikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan sendiri terkait pekerjaan mereka.

9. Jadilah orang yang mudah ditemui dan diajak berbicara. Dengarkan pembicaraan setiap orang secara aktif dan penuh empati.
10. Berikan penghargaan dan pujian untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
11. Berikan jawaban yang cepat dan langsung untuk setiap pertanyaan yang diajukan.
12. Perlakukan karyawan dengan adil, serta dengan rasa hormat dan bijak.
13. Bantu karyawan yang memiliki masalah pekerjaan.
14. Dorong karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan tambahan.
15. Tunjukkan minat dan kepedulian terhadap setiap orang sebagai individu.
16. Pelajari pola perilaku karyawan dan perlakukan mereka sesuai pola perilakunya.
17. Perlakukan setiap orang sebagai bagian integral dari tim.
18. Buat karyawan merasa tertantang dan bersemangat dengan pekerjaan mereka.
19. Pertimbangkan ide dan saran yang berasal dari karyawan.
20. Informasikan selalu pencapaian setiap orang kepada semua anggota tim yang lain.
21. Dorong orang untuk melakukan yang terbaik dan dukung upaya mereka untuk mewujudkannya.

Pengakuan dan Penghargaan

Uang, berupa janji kenaikan gaji atau bonus, sering digunakan sebagai motivator utama oleh para manajer. Ya, sebagian orang memang termotivasi oleh insentif finansial. Namun, ada bentuk insentif lain yang lebih efektif dibanding insentif finansial. Dalam banyak survei, penghargaan dan keterlibatan lebih banyak

disebut sebagai faktor kunci yang dapat membuat karyawan merasa bahagia.

Pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi karyawan adalah motivator yang sangat kuat. Karyawan perlu diberi tahu, baik secara verbal maupun nonverbal, bahwa pihak manajemen menghargai posisi mereka dan bahwa mereka adalah pihak yang penting bagi keberhasilan perusahaan. Karyawan merasa senang jika pencapaian dan keberhasilan mereka dirayakan, baik secara publik maupun privat. Mereka juga menghargai pengakuan yang diberikan dengan cepat dan tulus, baik secara lisan maupun tertulis.

Kita sering lupa menyampaikan penghargaan kepada orang lain yang telah membuat kesuksesan kita tercapai dan menjadikan pekerjaan kita lebih menyenangkan. Sebagai manajer, kita harus membuat anggota tim mengetahui bahwa kita menghargai kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan bersama.

Carilah Situasi yang Layak Mendapat Pujian

Ketika berurusan dengan karyawan, kita cenderung mencari hal yang bisa dikritik dibanding hal yang layak mendapat pujian. Kita menerima begitu saja bahwa pegawai yang baik akan melakukan pekerjaannya dengan baik, tanpa pernah menyadari dan mengakui upaya mereka untuk mencapainya.

Contoh yang baik diberikan oleh Doug, pemilik sebuah jaringan supermarket. Ia bercerita tentang hubungannya dengan Tom, yang mengelola salah satu tokonya yang paling produktif. "Setiap kali masuk ke toko itu, saya menemukan kesalahan pada apa pun yang dilakukan Tom. Saya berharap ia menjalankan operasional toko secara sempurna karena saya tahu ia bisa melakukannya. Ketika saya mengevaluasi kemajuan toko, saya mengetahui bahwa ia telah menaikkan volume penjualan sebesar

$10.000 per minggu, dan sangat disukai oleh para pelanggan dan karyawannya. Saya telah begitu sibuk mengkritiknya, tetapi saya tidak pernah memberinya pujian atas apa yang telah dicapainya.

Ketika pada kesempatan berikutnya saya mengunjungi tokonya, kami berjalan ke ruang belakang dan saya mengatakan kepadanya bahwa ia telah melakukan pekerjaan yang sangat bagus. Saya secara khusus mengomentari peningkatan penjualan yang dicapainya dan memujinya atas hubungan dengan pelanggan. Ia berdiri di hadapan saya, sambil berlinangan air mata. 'Selama bekerja di sini, Bapak tidak pernah berbicara seperti ini sebelumnya. Saya senang mengetahui perasaan Bapak yang sebenarnya tentang saya.' katanya."

Banyak eksekutif bisnis merasa kenaikan gaji atau pemberian bonus sudah merupakan tanda penghargaan yang cukup atas suatu pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Timothy, pemilik sebuah pabrik, ingin berbuat lebih. Salah seorang karyawannya secara konsisten menghasilkan lebih banyak produk dibanding yang lain. Bonusnya lebih tinggi dibanding yang lain, tetapi uang saja tidak cukup untuk menyampaikan rasa terima kasih Timothy, sehingga ia menulis surat penghargaan pribadi kepadanya, yang dilampirkannya pada cek bonus. Dalam surat itu ia mengucapkan terima kasih dan mengatakan betapa berartinya ia bagi perusahaan. Sesudahnya, karyawan itu mengucapkan terima kasih atas surat yang ditulis Timothy untuknya. Ia mengatakan surat itu membuatnya menangis, dan Timothy berkomentar bahwa ia hampir menangis mendengarnya mengatakan itu.

Virginia, kepala teller sebuah bank, melakukan upaya khusus untuk menyambut karyawannya yang baru masuk kembali setelah berlibur atau karena sakit. Ia bertanya tentang liburan atau kondisi kesehatan mereka, dan memberi tahu kabar terkini di perusahaan. Virginia membuat mereka merasa bahwa ia

merindukan mereka, dan ia melakukannya dengan tulus karena ia benar-benar merindukan mereka.

Memberi tahu seseorang bahwa ia dirindukan, atau ia dihargai bahkan ketika tidak ada peristiwa khusus yang perlu dikomentari, bisa menjadi pengalaman yang berharga baik bagi orang yang menerima apresiasi maupun orang yang memberikannya.

Mengapa orang gagal mengungkapkan penghargaan? Mungkin karena kita merasa ada suatu asumsi bahwa penghargaan telah diberikan dengan sendirinya tanpa perlu dinyatakan ketika kita tidak mengkritik sesuatu. Terkadang kita merasa penghargaan tidak dianggap perlu karena orang lain "hanya melakukan pekerjaannya". Kadang penghargaan tidak dinyatakan karena orang yang seharusnya mengungkapkan menganggap hal itu sebagai tanda kelemahan.

Ulangi Penghargaan yang Kita Berikan

Penghargaan tidak perlu diberikan secara berlebihan. Pengakuan yang tulus tentang bagaimana perasaan kita terhadap pekerjaan yang dilakukan, layanan yang diberikan, atau kebanggaan kita atas suatu pencapaian tertentu sudah cukup. Tidak ada orang yang merasa bosan menerima penghargaan yang jujur. Memiliki asumsi bahwa apresiasi yang kita berikan tidak perlu dinyatakan secara langsung adalah perbuatan yang tidak adil kepada orang lain. Beri tahukan kepada orang itu bahwa kita menghargai apa yang telah dilakukannya dan alasan kita merasa seperti itu. Dalam situasi ketika penghargaan diberikan karena suatu tindakan tertentu, sampaikan segera penghargaan kita setelah tindakan itu dilakukan. Seperti menambahkan hiasan pada kue, pernyataan penghargaan kita akan mempermanis kesenangan karena pencapaian itu sendiri.

Jika kita harus memberikan penghargaan untuk aktivitas berkelanjutan jangka panjang, ungkapan terima kasih secara berkala layak diberikan. Sama seperti ketika kita mengungkapkan kepada suami atau istri dari waktu ke waktu betapa besar arti kebersamaan dengannya dan bagaimana kita menghargai hal-hal kecil yang dilakukan suami atau istri untuk membuat hidup kita lebih menyenangkan, akan memperkaya kehidupan pernikahan kita, maka mengungkapkan penghargaan kepada rekan kerja akan memperkaya kehidupan kerja kita.

Sebagian orang menganggap bahwa menunjukkan penghargaan kepada orang lain sama dengan menunjukkan kekurangan diri sendiri. Mereka secara tidak sadar berpikir: "Jika saya memberi tahu bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan baik, mereka (dan orang lain) mungkin akan menganggap saya lebih rendah dari mereka." Kesimpulan seperti itu tidak memiliki dasar. Semua orang hebat selalu berulang kali mengungkapkan rasa terima kasih kepada orang-orang yang telah membantu mereka. Pada kenyataannya, tindakan seperti itu meningkatkan citra kekuatan yang mereka miliki dan menghasilkan tingkat kesetiaan yang lebih tinggi di antara para pengikut mereka.

Terakhir, Bersikap Tulus

Penghargaan harus diberikan dengan tulus. Kita harus benar-benar merasakan dan meyakini apa yang kita katakan, agar terlihat benar-benar keluar dari hati yang terdalam. Ketidaktulusan tidak bisa disamarkan melalui kata-kata manis. Nada suara, tatapan mata, dan bahasa tubuh, semuanya mencerminkan perasaan kita yang sebenarnya. Tidak ada alasan bagi seseorang untuk memberikan penghargaan palsu.

Kesadaran bahwa kita berutang begitu banyak kepada orang lain seharusnya menggugah rasa terima kasih yang tulus dari

lubuk hati kita yang terdalam. Biarkan rasa terima kasih kita mengalir. Jangan menahannya saat rasa itu mulai menggerakkan lidah kita. Biarkan ungkapan penghargaan kita sampai ke telinga orang-orang yang layak mendengarnya, dan biarkan kehidupan mereka dan juga kehidupan kita pada hari itu menjadi lebih baik.

Orang tidak tertarik pada seberapa banyak pengetahuan kita,
mereka hanya tertarik pada seberapa peduli kita pada mereka.

Howard Schultz, chairman, Starbucks

Rangkuman

- Sebagai manajer, tugas kita adalah membuat orang lain bisa melakukan pekerjaan sebaik atau lebih baik dari yang bisa kita lakukan.
- Lembaga survei Gallup menemukan bahwa hubungan karyawan dengan atasan lebih berpengaruh secara langsung terhadap tingkat retensi karyawan, dibanding upah atau tunjangan pekerjaan.
- Dengan memberikan peluang untuk mencapai pertumbuhan, baik sebagai pribadi maupun dalam kehidupan profesional, karyawan tidak akan mencari pekerjaan di tempat lain.
- Survei menunjukkan bahwa penghargaan dan keterlibatan lebih banyak disebut sebagai faktor kunci yang dapat membuat karyawan merasa bahagia dan tetap produktif.
- Kita semua memiliki gaya atau cara sendiri dalam melakukan pekerjaan dan menjalani kehidupan. Para psikolog menyebutnya sebagai "pola perilaku". Dengan mempelajari cara tiap karyawan bekerja, kita akan menemukan pola perilaku mereka.

- Salah satu cara untuk membuat pekerjaan membosankan menjadi lebih "ramah pekerja" adalah dengan mendesain ulang pekerjaan tersebut. Turunkan kesan rutinnya dengan memperbesar cakupannya.
- Mengancam akan memecat orang karena mereka tidak bisa memberikan kinerja terbaiknya adalah praktik yang buruk. Sebagian orang menjalankan pekerjaannya hanya sebatas agar mereka tidak dipecat dan tidak lebih dari itu. Ketakutan bukan merupakan motivasi sesungguhnya. Motivasi yang *sesungguhnya* akan memacu orang untuk menghasilkan sesuatu yang lebih dari sekadar apa yang dibutuhkan orang untuk mempertahankan pekerjaan mereka.
- Pelajari dan praktikkan dua puluh satu cara memotivasi paling efektif yang ada dalam bab ini.
- Penghargaan harus diberikan dengan tulus. Kita harus benar-benar merasakan dan meyakini apa yang kita katakan agar terlihat benar-benar keluar dari hati yang terdalam.

Bab 4

Mengembangkan Keterampilan Manajemen Proses

Selain menyempurnakan keterampilan penanganan sumber daya manusia, manajer yang potensial harus menguasai beragam elemen pengelolaan proses di dalam perusahaan demi keberhasilan mencapai tujuan. Di antaranya adalah proses perencanaan, pendelegasian, manajemen waktu, penetapan prioritas, dan upaya mendorong terciptanya inovasi.

Jika tidak tahu pelabuhan mana yang akan kita tuju,
tidak akan ada angin yang menguntungkan bagi kita.

Seneca

Proses Perencanaan

Tidak ada pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan sukses tanpa perencanaan yang matang. Dalam menyiapkan rencana untuk segala upaya yang akan kita lakukan, kita harus:

1. Memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai.
2. Pastikan tujuan yang ingin dicapai masuk akal dan terukur.
3. Catat tindakan apa saja yang diperlukan guna mencapai tujuan tersebut.
4. Tunjuk orang yang akan secara spesifik bertanggung jawab atas implementasi rencana.
5. Gunakan dana, peralatan, personel, dan sumber daya lain yang diperlukan guna mencapai tujuan.

6. Tetapkan standar kinerja yang akan kita gunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan.

Ikuti langkah-langkah berikut untuk membantu meningkatkan peluang keberhasilan dalam mewujudkan rencana kita:

Langkah 1: Tentukan Hasil yang Diinginkan

Rancanglah hasil akhir yang kita inginkan. Tetapkan bagaimana hasil akhir itu akan menguntungkan departemen atau tim, klien, dan semua pihak lain terkait. Hasil akhir yang kita inginkan harus dinyatakan dengan jelas dan merupakan hasil kesepakatan antara pihak manajemen senior dengan kita. Jika belum bisa mendefinisikan ruang lingkup proyek dengan baik, kita hampir tidak mungkin dapat membuat perencanaan untuk proyek tersebut.

Langkah 2: Evaluasi Situasi Saat Ini

Berusahalah untuk melihat posisi keberadaan kita saat ini dengan jujur. Realitas apa yang ada pada situasi kita saat ini? Faktor-faktor apa saja yang dapat membantu dan menghambat upaya kita dalam pelaksanaan proyek beserta ruang lingkupnya?

Langkah 3: Sasaran

Tetapkan tujuan yang realistis demi keberhasilan pelaksanaan ruang lingkup proyek. Tanpa tujuan yang realistis, kita akan hanyut dan tenggelam. Tujuan bisa berupa sasaran jangka pendek, sasaran jangka menengah, dan sasaran jangka panjang. Pencapaian target harian (sasaran jangka pendek) akan berkontribusi pada pencapaian sasaran jangka menengah dan jangka panjang. Akronim SMART dapat digunakan untuk memandu kita dalam menetapkan tujuan. Tujuan yang kita buat harus:

- S (*specific)* = Spesifik dalam hal proses dan sumber daya
- M (*measurable*) = Dapat diukur dengan data objektif
- A (*attainable*) = Dapat diraih, karenanya dapat diwujudkan
- R (*relevant*) = Relevan dengan visi yang telah kita tetapkan
- T (*time specific*) = Memiliki batas waktu pelaksanaan yang spesifik

Kegagalan apapun yang pernah aku ketahui, kesalahan apa pun yang pernah kulakukan, kebodohan apa pun yang pernah kusaksikan dalam kehidupan personal maupun publik, semuanya adalah konsekuensi dari tindakan yang tidak dipikirkan lebih dulu.

Bernard Baruch, pialang saham, penasihat presiden

Langkah 4: Langkah-Langkah Tindakan

Untuk mencapai tujuan, prioritas harus ditetapkan dan langkah-langkah tindakan yang spesifik harus dikembangkan. Langkah-langkah tindakan harus mencakup:

- Syarat-syarat untuk melaksanakan pekerjaan
- Siapa yang akan mengerjakannya
- Metode yang akan digunakan
- Menggabungkan semua bagian agar sesuai dengan proyek
- Cara dan format komunikasi yang digunakan (laporan tertulis, presentasi PowerPoint, dan lainnya.)

Langkah 5: Biaya

Tentukan anggaran dan biaya pada setiap langkah tindakan. Termasuk biaya:

- Personel
- Bahan
- Waktu
- Biaya tidak langsung (*overhead*)
- Lain-lain

Langkah 6: Jadwal

Tenggat waktu harus ditetapkan dan dikomunikasikan agar ada pemahaman yang jelas mengenai kapan tenggat waktu akan berakhir dan apa yang harus sudah selesai pada saat itu. Dengan menetapkan tenggat waktu, kita bisa memastikan target jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang bisa tercapai. Saat membuat jadwal, bersikaplah realistis. Dimulai dari tanggal penyelesaian proyek, tentukan kapan setiap tahapan proses pekerjaan harus selesai. Buat jadwal secara tertulis dan distribusikan kepada semua pihak terkait untuk menghindari adanya kesalahpahaman.

Langkah 7: Implementasi

Bagian penting namun sering terlewatkan dalam implementasi rencana adalah memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami peran mereka masing-masing. Komitmen terhadap hasil yang telah disepakati harus ditetapkan. Pemantauan proses implementasi bisa menyebabkan terjadinya modifikasi ruang lingkup rencana dan evaluasi ulang terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

Langkah 8: Tindak Lanjut/Pengukuran

Bagian paling penting dalam proses implementasi rencana adalah membuat catatan yang akurat, menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan, dan mengambil tindakan untuk menghadapi setiap tantangan yang muncul. Memantau kemajuan yang dicapai secara konsisten sangat penting demi pencapaian tujuan.

Sibuk tidak selalu berarti benar-benar bekerja. Tujuan dari semua pekerjaan adalah adanya hasil atau pencapaian, dan untuk mencapai salah satu dari keduanya harus ada pemikiran awal, sistem, perencanaan, inteligensi, dan tujuan yang terbuka, serta kerja keras. Terlihat bekerja bukanlah bekerja.

Thomas A. Edison

Pendelegasian

Kita dan anggota departemen tentunya memiliki banyak pekerjaan yang harus dilakukan. Pendelegasian adalah alat manajemen yang sangat penting untuk menentukan apa yang akan kita kerjakan sendiri, dan apa yang akan kita berikan untuk dikerjakan oleh orang lain. Ketika mendelegasikan pekerjaan, kita tidak hanya memberikan tugas kepada anggota tim, tetapi juga kekuasaan dan wewenang untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Pendelegasian yang efektif artinya seorang supervisor memiliki kepercayaan yang cukup kepada anggota timnya, mengetahui bahwa mereka akan melaksanakan tugas yang diberikannya dengan memuaskan dan efisien.

Sering kali para manajer terjebak melakukan terlalu banyak pekerjaan dibanding yang seharusnya. Jawablah daftar pertanyaan berikut untuk mengetahui apakah kita bekerja terlalu berlebihan atau tidak:

1. Apakah kita membawa pekerjaan ke rumah?
2. Apakah kita masih menangani tugas yang kita lakukan pada saat menjelang promosi?
3. Apakah kita sering diinterupsi untuk dimintai nasihat atau informasi?
4. Apakah kita melakukan detail pekerjaan yang bisa ditangani oleh orang lain?
5. Apakah kita menangani terlalu banyak proyek?
6. Apakah kita sering menangani masalah mendesak dan bereaksi terhadap persoalan yang tidak mendesak?
7. Apakah kita bekerja lebih lama dibanding para manajer lain di tempat kerja kita?
8. Apakah kita menghabiskan waktu mengerjakan tugas orang lain yang bisa mereka kerjakan sendiri?

9. Apakah kita kewalahan menerima email dan pesan suara setelah meninggalkan kantor selama beberapa hari?
10. Apakah kita terlibat dalam proyek yang kita pikir telah kita serahkan kepada orang lain?

Jika menjawab ya terhadap pertanyaan-pertanyaan di atas, kita perlu menilai kembali pekerjaan dan manajemen beban kerja kita. Akan sangat baik jika kita bisa mendelegasikan lebih banyak pekerjaan kepada anggota tim tanpa mengubah kinerja departemen kita.

Eksekutif terbaik adalah mereka yang mampu memilih orang-orang yang tepat untuk melakukan apa yang ingin dikerjakannya, dan bisa menahan diri untuk tidak ikut campur pada saat orang-orang itu mengerjakannya.

Theodore Roosevelt

Jangan Ragu untuk Mendelegasikan

Kita bertanggung jawab atas semua yang terjadi di departemen, tetapi tidak mungkin, atau bahkan tidak baik, jika melakukan semuanya sendiri. Terlalu banyak pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan dan gangguan lambung, atau bahkan serangan jantung dan gangguan saraf.

Memang ada hal-hal tertentu yang hanya bisa dilakukan oleh kita sendiri; keputusan-keputusan yang hanya bisa dibuat oleh kita sendiri; area-area kritis yang hanya bisa ditangani oleh kita sendiri. Namun, di antara berbagai aktivitas yang kita lakukan, banyak yang dapat dan harus dilakukan oleh orang lain.

Pendelegasian memungkinkan kita untuk memosisikan pekerjaan yang sesuai pada tingkat tanggung jawab yang tepat, membantu kita dan anggota tim mengembangkan keterampilan dan kontribusi masing-masing. Melalui pendelegasian, kita juga

bisa memastikan semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu oleh orang yang tepat yang memiliki pengalaman atau minat yang sesuai.

Jika kita memiliki tugas yang sulit untuk dilakukan, berikan tugas itu kepada orang malas yang memiliki keterampilan tinggi. Orang seperti itu akan menemukan cara mudah untuk menyelesaikannya.

Anonim

Membuat Penugasan

Kita harus mengenali kemampuan semua anggota tim. Pada saat membuat rencana pembagian tugas untuk mereka, pertimbangkan siapa yang dapat melakukan suatu pekerjaan dengan cara paling efektif. Jika tidak berada di bawah tekanan waktu, kita bisa menggunakan penugasan seperti ini untuk membangun keterampilan anggota tim.

Semakin banyak orang yang memiliki kemampuan untuk melakukan berbagai tugas, pekerjaan kita akan menjadi semakin mudah. Ketika tidak seorang pun anggota tim dapat melakukan suatu pekerjaan, tentu saja kita harus melakukannya sendiri, tetapi berusahalah untuk melatih satu atau beberapa anggota tim dalam beberapa tugas tertentu sehingga ke depannya pekerjaan tersebut dapat didelegasikan.

Pastikan Instruksi yang Diberikan Dapat Dipahami dan Diterima

Setelah memberikan instruksi secara terperinci kepada salah seorang anggota tim, biasanya kita mengajukan pertanyaan, "Apakah sudah dapat dimengerti?" Dan jawaban mereka biasanya adalah: ya.

Tetapi apakah mereka benar-benar mengerti? Mungkin. Bisa jadi mereka sebenarnya tidak begitu yakin, tetapi dengan itikad baik mereka mengatakan, "Saya mengerti." Atau mungkin juga

mereka tidak mengerti sama sekali tetapi terlalu malu untuk mengatakannya.

Daripada bertanya, "Apakah bisa dimengerti?" tanyakan "Apa yang akan Anda lakukan?" Jika respons yang diberikan menunjukkan apa yang kita terangkan masih belum jelas, kita bisa memperjelasnya sebelum ia mulai mengerjakan tugas dengan salah.

Ketika orang yang menerima pendelegasian tugas harus mematuhi instruksi dari kita secara ketat, kita harus memastikan bahwa mereka benar-benar memahami tugas yang harus dilakukan. Berikan kuis. Ajukan pertanyaan-pertanyaan spesifik sampai kita sepenuhnya setuju pada apa yang akan mereka lakukan. Ketika aktivitas yang didelegasikan tidak harus dilakukan dengan suatu cara yang spesifik, sekadar mendapatkan umpan balik yang umum sudah cukup.

Instruksi yang kita berikan tidak hanya harus dapat dipahami, tetapi juga harus dapat diterima oleh penerima delegasi. Misalkan pada hari Selasa pagi, Janet, manajer kantor, memberikan tugas kepada Jeremy dengan tenggat waktu tugas pada pukul 3.30 sore itu. Jeremy memeriksa jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan berkata pada dirinya sendiri, "Tidak mungkin." Ia merasa tidak mungkin bisa memenuhi tenggat waktu tersebut.

Agar karyawan bisa menerima, beritahukan betapa pentingnya pekerjaan itu. Janet bisa mengatakan, "Jeremy, laporan ini harus ada di meja direktur ketika ia masuk besok pagi. Ia memerlukannya untuk rapat pagi dengan komite eksekutif. Menurutmu, kapan kamu bisa menyerahkannya pada saya?" Jeremy mungkin akan berpikir, "Ini laporan penting. Jika aku melewatkan waktu istirahatku dan tidak menelepon pacarku, aku bisa menyelesaikannya pada pukul 05.00 sore."

Mengapa pada awalnya Janet mengatakan bahwa ia menginginkan laporan itu selesai pada pukul 03.30, meski sebenarnya ia memerlukannya untuk keesokan paginya? Mungkin Janet berpikir bahwa jika ia mengatakan tenggat waktunya pukul 3.30, Jeremy akan berusaha keras menyelesaikan laporan sore itu. Namun, banyak orang tidak bereaksi positif pada sesuatu yang bersifat mendesak. Ketika dihadapkan pada tenggat waktu yang menurut mereka tidak masuk akal, banyak orang bahkan tidak mau berusaha untuk memenuhinya. Dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengatur jadwal mereka sendiri dalam batas kewajaran, kita bisa mendapatkan komitmen penuh dari mereka untuk memenuhi atau mengejar tenggat waktu yang diberikan.

Namun, anggaplah Janet benar-benar membutuhkan laporan itu pada pukul 3.30 supaya ia bisa mengoreksi, memfotokopi, menyusun, dan menyatukannya. Ia bisa menugaskan seseorang untuk membantu Jeremy atau memintanya tetap bekerja pada jam istirahat agar laporan tersebut bisa selesai tepat waktu.

Jangan pernah memberi tahu orang tentang cara melakukan sesuatu. Beri tahu mereka tentang apa yang harus mereka lakukan; dan kita akan dibuat terkejut menyaksikan kecerdikan mereka.

Jenderal George S. Patton

Tetapkan Titik-Titik Kontrol

Titik kontrol adalah titik tempat kita menghentikan proyek, memeriksa pekerjaan yang telah selesai, dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada. Dengan adanya titik control, kita bisa menemukan kesalahan-kesalahan yang ada sebelum menjadi semakin besar.

Titik kontrol tidak sama dengan inspeksi mendadak. Para pegawai harus mengetahui secara pasti kapan setiap titik kontrol akan dilakukan dan apa yang seharusnya telah dicapai pada saat itu.

Tidak seharusnya kita membuat keputusan pada setiap tahapan penugasan dan mengawasi setiap orang secara berlebihan untuk memeriksa setiap detail pekerjaan. Ketika melakukan pengawasan berlebihan pada setiap detail pekerjaan, kita bisa menghambat kreativitas dan menghalangi anggota tim untuk bekerja dengan potensi penuh.

Tidak ada orang yang akan memiliki bisnis sukses jika ia ingin melakukan segalanya sendiri atau menjadi satu-satunya yang menerima semua pujian.

Andrew Carnegie

Berikan Sarana dan Otoritas untuk Menyelesaikan Tugas

Suatu pekerjaan tidak dapat diselesaikan tanpa adanya sarana yang tepat untuk mengerjakannya. Menyediakan peralatan, jadwal kerja yang masuk akal, dan akses terhadap sumber daya adalah langkah yang jelas harus dilakukan, tetapi memberikan otoritas adalah hal yang berbeda.

Banyak manajer enggan memberikan otoritas kepada bawahan. Jika suatu pekerjaan dilakukan tanpa pengawasan mikro, kita harus memberi orang yang melakukan pekerjaan itu wewenang untuk membuat keputusan.

Jika para pegawai membutuhkan bahan atau material, berikan mereka anggaran agar dapat membeli sendiri apa yang mereka butuhkan tanpa harus meminta persetujuan untuk setiap pembelian. Jika suatu pekerjaan mungkin memerlukan kerja lembur, beri mereka wewenang untuk memerintahkan

kerja lembur. Jika kita harus selalu mendampingi mereka untuk membuat setiap keputusan, pekerjaan akan terhambat, para pegawai akan merasa tidak berdaya dan mungkin akan kehilangan antusiasme pada pekerjaan itu.

Kelilingi diri kita dengan orang-orang terbaik yang bisa kita temukan, delegasikan wewenang kepada mereka, dan jangan ikut campur.

Ronald Reagan

Ketika Mendelegasikan Tugas, Kita Tidak Melepaskan Begitu Saja

Pegawai yang menerima pendelegasian tugas hampir selalu memiliki pertanyaan, meminta saran, dan memerlukan bantuan kita. Dampingi mereka, tetapi jangan biarkan mereka mengembalikan keseluruhan proyek kepada kita. Beri tahu mereka bahwa kita siap membantu, memberi saran, dan mendukung mereka, tetapi bukan untuk mengerjakan apa yang harus mereka kerjakan.

Ketika mereka datang untuk mengadukan masalah, mintalah mereka juga memberikan solusi yang disarankan. Kemungkinan terbaiknya, mereka akan memecahkan masalah sendiri tanpa mengganggu kita. Atau paling tidak, mereka akan mengajukan pertanyaan, "Apakah menurut Anda solusi ini akan berhasil?" yang jauh lebih mudah untuk ditanggapi daripada, "Apa yang harus saya lakukan?"

Dengan mengikuti berbagai saran untuk melakukan pendelegasian dengan baik, kita akan siap menjadi manajer yang lebih efektif. Kita sendiri akan mampu mencapai banyak hal karena bawahan kita akan mengerjakan tugas-tugas yang sesuai untuk mereka. Mereka juga akan membangun keterampilan melalui beragam pengalaman yang penting bagi perkembangan diri. Yang terpenting, pendelegasian akan memberi kita kesempatan yang luas untuk mengasah kemampuan manajerial.

Manajemen Waktu yang Efektif

Keterampilan penting lainnya yang harus kita kuasai sebagai manajer adalah keterampilan mengelola waktu dengan baik. Kegagalan mengelola waktu adalah salah satu masalah paling umum yang kita hadapi dalam upaya mencapai tujuan.

Untuk membantu memahami apa yang menghalangi kita dalam menggunakan waktu secara efektif, berilah peringkat pada daftar berikut, mulai dari hambatan yang terbesar sampai yang terkecil, dengan memberikan nomor satu pada hambatan yang terbesar dan seterusnya. Kemudian tentukan langkah apa saja yang harus diambil untuk mengatasi hambatan tersebut.

	Peringkat
• Kurang fokus dan kurang motivasi	_____
• Gangguan dan interupsi yang terus-menerus	_____
• Terlalu banyak yang harus dikerjakan dalam waktu yang terlalu singkat	_____
• Terlalu sedikit sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan	_____
• Perencanaan yang buruk	_____
• Kecenderungan menunda-nunda	_____
• Ketidakmampuan mengorganisir atau menyusun prioritas	_____
• Ketidakmampuan mendelegasikan secara efektif	_____
• Ketidakmampuan membuat keputusan pada saat yang tepat	_____
• Rapat yang menghabiskan waktu dan tidak efektif	_____
• Stres	_____

Sibuk saja tidak cukup, karena semut juga sibuk.
Pertanyaannya adalah, apa yang kita sibukkan?

Henry David Thoreau

Prinsip-Prinsip Manajemen Waktu yang Efektif

Berikut beberapa saran untuk memanfaatkan waktu secara efektif:

1. Rapikan "rumah" kita dengan baik. Rapikan meja yang berantakan, atur ruang kerja dan kertas kerja berdasarkan tingkat kepentingan dan frekuensi penggunaan.
2. Gunakan alat bantu manajemen waktu seperti *to-do list* (daftar tugas), *time blocking* (pembagian jadwal), *batching tasks* (pengelompokkan tugas), *time logs* (pencatatan jadwal), daftar proyek, daftar prioritas, dan kalender.
3. Buat dan tempel daftar tugas beserta urutan prioritasnya; hadiahi diri kita ketika *item* pada daftar tugas berhasil diselesaikan.
4. Tetapkan tujuan yang realistis, pecah tujuan tersebut ke dalam langkah-langkah kecil, dan lakukanlah. Kita akan terkejut menyadari betapa mudah menyelesaikan setiap langkahnya.
5. Bekerjalah dengan efisien, buat rencana harian, manfaatkan celah-celah waktu yang singkat untuk mengerjakan tugas-tugas kecil yang ada dalam daftar tugas.
6. Ikuti jam internal tubuh kita. Sebagian orang adalah orang pagi, sebagian lainnya orang malam. Jika kita termasuk salah satu dari keduanya, selesaikan pekerjaan pada saat tingkat energi dan produktivitas kita berada pada level tertinggi. Buatlah jadwal untuk memanfaatkan periode puncak tersebut setiap harinya.
7. Ketika kita sedang penuh semangat, manfaatkan kondisi ini dengan baik. Manfaatkan dorongan energi, motivasi,

dan kreativitas yang ada. Kondisi seperti ini dapat "menghancurkan" hambatan waktu yang tidak produktif.

8. Berpikirlah seperti ini: "Aku akan pergi berlibur besok. Sebelum aku pergi, semuanya harus sudah beres." Bangkitkan produktivitas dan selesaikan dengan baik semua urusan mendesak, panggilan telepon, dan *email* yang masuk.
9. Belajarlah untuk membuat keputusan yang baik dengan cepat.
10. Fokuslah pada tugas-tugas hari ini. Setiap hari adalah kesempatan untuk mencapai sesuatu yang penting. Singkirkan gangguan, minimalkan interupsi, dan fokuslah pada item atau proyek yang sedang ditangani.
11. Manfaatkan setiap penundaan dan jeda yang terpaksa dilakukan untuk mendapatkan energi baru dan meningkatkan kreativitas kita.
12. Jangan mengambil komitmen berlebihan. Jangan mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan tambahan, katakan tidak; penjelasan tidak selalu diperlukan.
13. Buang sikap "jika aku ingin pekerjaan dilakukan dengan benar, aku harus mengerjakannya sendiri". Delegasikan tugas kepada bawahan; beri mereka kepercayaan untuk melakukannya.
14. Sesuaikan sikap kita, atur alarm kita lebih awal dan tumbuhkan antusiasme terhadap pekerjaan.
15. Kunjungilah pameran bisnis dan bacalah majalah-majalah bisnis untuk mendapatkan ide-ide dan teknologi yang dapat menghemat waktu.
16. Belajarlah dari kesalahan dengan menentukan apa yang bisa dilakukan dengan cara berbeda pada kesempatan berikutnya.

Manfaatkan waktu dari menit ke menit dengan baik; dengan sendirinya, jam demi jam akan berjalan dengan baik.

Lord Chester

Menggunakan Jadwal Rencana Bulanan, Mingguan, dan Harian

Berikut beberapa contoh pencatatan manajemen waktu:

Jadwal Rencana Bulanan

Daftar Proyek Bulanan	
Bulan:	
Rencana: *Isi sebelum memasuki bulan baru*	Status: *Isi di akhir setiap bulan*
Proyek 1: Tindakan yang harus dilakukan	Proyek 1: Pencapaian
‰	‰
‰	‰
‰	‰
Proyek 2: Tindakan yang harus dilakukan	Proyek 2: Pencapaian
‰	‰
‰	‰
‰	‰
Proyek 3: Tindakan yang harus dilakukan	Proyek 3: Pencapaian
‰	‰
‰	‰
‰	‰

Cantumkan proyek selanjutnya sesuai kebutuhan.

Jadwal Rencana Mingguan

	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat
Sebelum 7:00					
7:00-					
7:30-					
8:00-					
8:30-					
9:00-					
9:30-					
10:00-					
10:30-					
11:00-					
11:30-					
12:00-					
1:00-					
1:30-					
2:00-					
2:30-					
3:00-					
3:30-					
4:00-					
4:30-					
5:00-					
5:30-					
6:00-					
Setelah 6:30					

DigitalPublishing KGaA/GC

Jadwal Rencana Harian

Hari:

	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat
Sebelum 7:00					
7:00-					
7:30-					
8:00-					
8:30-					
9:00-					
9:30-					
10:00-					
10:30-					
11:00-					
11:30-					
12:00-					
1:00-					
1:30-					
2:00-					
2:30-					
3:00-					
3:30-					
4:00-					
4:30-					
5:00-					
5:30-					
6:00-					
Setelah 6:30					

DigiPublishing/KC83/GC

Membedakan Tugas-Tugas yang Mendesak

Salah satu penyebab paling umum kegagalan mencapai tujuan adalah kita tidak dapat membedakan mana yang mendesak dan yang penting. Krisis akan berkembang dan harus diselesaikan, tetapi kita tidak boleh melupakan apa yang paling esensial untuk kesuksesan jangka panjang.

Ada hal-hal yang mendesak dan juga penting, seperti menangani krisis besar, memenuhi tenggat waktu, dan menyelesaikan konflik.

Ada hal-hal yang penting tetapi tidak mendesak, seperti perencanaan proyek, menjelaskan nilai-nilai, membangun hubungan, dan mengembangkan keterampilan.

Ada hal-hal yang mendesak tetapi tidak penting, seperti panggilan telepon, interupsi, email, pesan teks, dan sejenisnya.

Ada hal-hal yang tidak mendesak dan juga tidak penting, seperti email sampah, sibuk oleh pekerjaan-pekerjaan tak berarti, mengerjakan urusan pribadi pada komputer kantor.

Manajer yang efektif bisa membedakan urgensi yang relevan dan arti penting dari suatu tugas pada saat menggunakan waktunya.

Membuat Skala Prioritas

> *Untuk bisa memanfaatkan waktu dengan baik, ketahuilah apa yang paling penting untuk dikerjakan, lalu kerahkan upaya terbaik untuk menyelesaikannya.*
>
> *Lee Iacocca*

Kita melakukan berbagai upaya untuk memimpin bawahan dan mengelola prioritas guna merespons permintaan industri,

pelanggan, dan hasil yang kita inginkan. Idealnya, waktu, biaya, dan kualitas memiliki kedudukan yang setara.

Namun, realitas dunia saat ini mengharuskan kita untuk bisa berbuat lebih—lebih baik, lebih cepat, dan dengan lebih sedikit sumber daya—sehingga membuat skala prioritas merupakan suatu keharusan. Kita harus mengetahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi sektor bisnis yang kita jalani dan apakah atasan, kolega, dan pihak perusahaan memiliki kesepakatan atas faktor yang mendominasi sektor bisnis kita. Dengan pengetahuan ini, kita bisa memastikan prioritas kita sejalan dengan prioritas perusahaan.

Berikut beberapa panduan untuk membantu menetapkan skala prioritas:

- Siapkan daftar tugas yang harus kita kerjakan.
- Susun daftar tugas berdasarkan arti pentingnya bagi kita, baik secara pribadi maupun secara profesional.
- Pikirkan bagaimana *item* tertentu dalam daftar tugas itu akan memengaruhi orang lain (misalnya, seseorang mungkin membutuhkan sesuatu dari kita untuk melakukan pekerjaannya).
- Cantumkan tenggat waktu untuk setiap tugas.
- Pikirkan konsekuensinya jika kita tidak menyelesaikan suatu tugas tertentu sesuai tenggat waktu yang telah ditetapkan.
- Pikirkan imbalan yang akan diberikan jika kita menyelesaikan tugas tepat waktu.
- Delegasikan atau buang *item* yang tersisa pada bagian paling bawah daftar tugas. *Item* tersebut mungkin tidak sepadan dengan waktu yang harus kita habiskan untuk mengerjakannya.

Memprioritaskan Perhatian pada "Isu-Isu Penting"

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tindakan memandang berbagai proyek dan tujuan prioritas tinggi mereka, atau yang bisa disebut sebagai "isu-isu penting" mereka, dengan cara pandang umum dan strategis. Mereka bisa mengomunikasikan dengan baik konteks bisnis proyeknya saat ini, peran strategis proyeknya, dan bagaimana keberhasilan penyelesaian proyeknya memengaruhi para pemangku kepentingan. Mereka bisa menerangkan dengan ringkas dan jelas di bagian mana dan dengan cara apa proyek-proyek mereka berhubungan dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Beberapa contoh isu-isu penting:

- Peningkatan pendapatan
- Peningkatan pangsa pasar
- Peningkatan kepuasan dan retensi pelanggan
- Pengurangan biaya
- Peningkatan produktivitas
- Solusi kreatif untuk menghadapi tantangan

Prinsip Pareto dan Aturan 80/20

Pada 1906, ekonom Italia, Vilfredo Pareto, membuat suatu formula untuk menggambarkan distribusi kekayaan yang tidak merata di negaranya. Secara spesifik, ia menemukan bahwa 20 persen orang di negaranya memiliki 80 persen kekayaan. (Tentu saja saat ini di Amerika Serikat angkanya bahkan lebih timpang lagi.)

Setelah Pareto melakukan pengamatan dan membuat formula tersebut, orang lain menemukan fenomena serupa pada bidang keahlian mereka. Pelopor konsep manajemen mutu, Dr. Joseph Juran, menemukan prinsip universal yang disebutnya "*vital few*

and trivial many". Hasil pengamatan Dr. Juran mengarah pada prinsip bahwa 20 persen sesuatu, secara umum, bertanggung jawab atas 80 persen hasil. Prinsip ini kemudian dikenal sebagai Prinsip Pareto atau Aturan 80/20.

Berikut beberapa contoh Aturan 80/20:

- 20 persen persediaan barang memerlukan 80 persen luas gudang.
- 80 persen penjualan berasal dari 20 persen tenaga penjualan.
- 20 pegawai akan menyebabkan 80 persen masalah.
- 20 persen pegawai akan menghasilkan 80 persen produksi.
- 20 persen aktivitas menghasilkan 80 persen hasil.

Tentu saja angka-angka itu tidak selalu berlaku untuk setiap keadaan di perusahaan mana pun. Namun, kita bisa menggunakan aturan ini secara metaforis untuk menggambarkan ketimpangan umum yang terjadi dalam masalah distribusi dan kontribusi. Konsep ini dapat digunakan sebagai alat untuk membantu mengelola waktu secara efektif. Konsep ini bisa menjadi pengingat harian agar kita bisa memfokuskan 80 persen waktu dan energi kita pada 20 persen tugas yang benar-benar penting.

Lima Cara untuk Menciptakan Dampak Langsung pada Perusahaan

Pada sebagian besar perusahaan, terdapat banyak kompetisi antara orang-orang berkompeten untuk kenaikan jabatan. Langkah awal paling baik dan menguntungkan dalam mengikuti kompetisi seperti ini adalah melakukan sesuatu yang bisa memberikan dampak langsung pada kesuksesan perusahaan. Berikut lima cara untuk menciptakan dampak positif secara cepat.

1. Menghemat uang. Upaya mencari cara untuk menghemat uang tanpa mengorbankan kualitas produk dan layanan perusahaan adalah hal terpenting yang selalu ada pada setiap perusahaan sukses. Apabila kita bisa menemukan biaya-biaya tersembunyi dan mengembangkan langkah-langkah penghematan, biaya *overhead* dapat diturunkan. Upaya ini akan berdampak pada naiknya nilai pendapatan. Libatkan semua anggota tim untuk bersama-sama mencari ide mengenai cara untuk menurunkan biaya.

2. Menghemat waktu. Waktu adalah hal yang esensial; dan waktu adalah uang. Semua anggota manajemen senior yang kompeten memahami bahwa waktu adalah sumber daya yang paling langka. Bila kita dapat menemukan cara-cara untuk menghemat waktu melalui perampingan proses dan menghilangkan aktivitas-aktivitas tidak penting, kita dapat memberikan dampak langsung pada kesuksesan perusahaan.

3. Meningkatkan kualitas. Meminta dan mendengarkan umpan balik dari pelanggan dan pemasok akan memberi kita informasi berharga tentang cara untuk bisa meningkatkan kualitas produk dan layanan perusahaan. Survei dan asesmen akan memberi wawasan berharga tentang bagaimana kita bisa menaikkan standar dan memberikan dampak langsung pada kesuksesan perusahaan.

4. Meningkatkan pangsa pasar. Ketika bisa meningkatkan jumlah pelanggan tetap (*customer base*), kita telah menurunkan tingkat persaingan yang harus dihadapi. Membangun kepercayaan, menghasilkan produk dan layanan yang melampaui harapan, memberikan layanan pelanggan yang terbaik, dan meminta referensi merupakan sebagian cara untuk meningkatkan penjualan dan

menumbuhkan bisnis perusahaan. Kita bisa memberikan dampak langsung pada kesuksesan perusahaan melalui berbagai upaya untuk meningkatkan pangsa pasar.

5. Meningkatkan citra merek. Apa pun yang kita lakukan dan katakan akan dianggap sebagai cerminan dari citra merek produk dan layanan perusahaan. Dari mulai perilaku tenaga penjualan, tata letak pemasaran, materi-materi promosi, hingga layanan pelanggan dan kualitas diri kita, semuanya memiliki dampak pada citra merek perusahaan. Semua perusahaan sukses memiliki citra merek yang kuat. Mereka berhasil membedakan diri dengan jelas dari para pesaing mereka.

Kesadaran akan persaingan yang kita hadapi sangat penting bagi manajemen merek perusahaan. Melalui pencarian sederhana di Internet, kita bisa memperoleh banyak informasi mengenai para pesaing di bidang industri yang sama. Catatlah besar kecilnya ukuran perusahaan pesaing, lingkup layanan yang mereka berikan, dan wilayah geografis yang mereka layani. Pelajari situs web mereka dan catat hal-hal yang membuat mereka sama atau berbeda dari perusahaan kita. Setelah semua informasi ini dapat dikumpulkan, kita bisa menentukan apa yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan citra perusahaan di bidangnya dengan berusaha menjadi lebih unggul dibanding para pesaing. Kita bisa memberikan dampak langsung pada kesuksesan perusahaan

Analisis SWOT

Sebagai kandidat yang sedang berusaha mencapai kemajuan karier, kita akan terus dinilai oleh pihak manajemen perusahaan. Agar pihak manajemen senior tetap memperhatikan upaya kita, kita harus dapat mengevaluasi diri dengan saksama secara

berkala. Untuk melakukannya, kita bisa menggunakan analisis "SWOT". Analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk memahami Kekuatan (*strengths*), Kelemahan (*weaknesses*), Peluang (*opportunities*), dan Ancaman (*threats*) yang kita hadapi saat berusaha mencapai tujuan atau hasil tertentu. Analisis SWOT memberi kita wawasan mengenai berbagai tantangan yang mungkin kita hadapi.

Analisis SWOT memungkinkan kita untuk memfokuskan perhatian pada kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengatasi ancaman, dan mengambil keuntungan sebanyak mungkin dari peluang yang ada.

Gunakan pertanyaan-pertanyaan berikut untuk mengidentifikasi kekuatan kita:

- Apa yang bisa kita lakukan dengan sangat baik?
- Apa saja kelebihan yang kita miliki?
- Apa saja asset dan sumber daya yang kita miliki?

Gunakan pertanyaan-pertanyaan berikut untuk mengidentifikasi kelemahan kita:

- Apa yang bisa kita lakukan dengan lebih baik?
- Apa saja kritik yang telah kita terima?
- Apa saja titik kelemahan kita?

Gunakan pertanyaan-pertanyaan berikut untuk mengungkap hal yang akan menjadi ancaman terhadap kesuksesan kita:

- Apa saja tantangan yang mungkin menghalangi kesuksesan kita?
- Apa rencana kita untuk menghadapi tantangan-tantangan ini?

Identifikasi peluang yang ada dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apa saja peluang yang kita ketahui?
- Apakah kita menyadari tren-tren yang dapat kita manfaatkan?
- Bagaimana kita memanfaatkan berbagai kekuatan diri untuk memastikan kesuksesan kita?

Inovasi

Selama berabad-abad, banyak orang telah menaruh minat pada proses kreatif, yakni serangkaian langkah teratur seseorang atau sekelompok orang memanfaatkan berbagai prinsip berpikir kreatif untuk menganalisis masalah atau peluang dengan sistematis, tidak bias, dan tidak konvensional.

Sejumlah peneliti berusaha untuk mempelajari dan memahami apa yang "membuat" seseorang menjadi kreatif. Sebagian lainnya berusaha mempelajari jenis lingkungan seperti apa yang dapat menstimulasi munculnya upaya kreatif dan memungkinkannya bisa berkembang. Sementara yang lainnya memfokuskan diri pada upaya pengembangan berbagai produk dan layanan kreatif.

Baru-baru ini, penelitian modern dalam ilmu sosial dan perilaku telah menjelaskan konsep proses kreatif dengan menunjukkan bahwa kemampuan penalaran, analisis, dan eksperimen yang sederhana sekalipun dapat membantu kita memperoleh wawasan mengenai karakteristik dari inovasi dengan berbagai bentuk dan ekspresinya.

Peningkatan kesadaran dan pemahaman mengenai konsep proses kreatif telah menarik perhatian para manajer yang sadar akan kualitas di seluruh dunia. Para manajer ini telah menyadari manfaat luar biasa dari pengembangan kekuatan kreatif dan kemampuan pemecahan masalah pada para bawahan mereka.

Survei juga menunjukkan bahwa kemampuan berpikir kreatif, yakni kemampuan menganalisis masalah dan peluang dengan cara-cara baru dan inovatif, sering kali dianggap sebagai salah satu keterampilan yang paling berharga di antara para manajer di berbagai perusahaan yang memiliki komitmen pada perbaikan berkelanjutan. Mengapa demikian? Karena ide-ide kreatif akan menghasilkan beragam penemuan baru, cara-cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu, mengurangi biaya, dan meningkatkan kinerja; di mana semua itu merupakan isu-isu yang sangat penting bagi para pebisnis yang menjalankan usaha dalam lingkungan kompetitif modern seperti saat ini.

Karena alasan-alasan inilah inovasi harus dianggap sebagai sumber daya dan dikelola sebagaimana kita mengelola sumber daya lainnya, demi mencapai kepuasan pelanggan.

Kalian boleh menyebutku seorang pemimpi, tetapi aku bukan satu-satunya. Aku berharap suatu hari nanti kalian akan bergabung bersama kami. Dan dunia akan menjadi satu.

John Lennon

Mekanisme Berpikir

Mekanisme berpikir otak manusia bisa digambarkan terdiri dari dua sisi: satu sisi untuk berpikir bebas atau kreatif, satu sisi lainnya untuk berpikir analitis atau penuh pertimbangan.

Proses Berpikir Lampu Hijau.

Selama bertahun-tahun, istilah "proses berpikir lampu hijau" telah digunakan untuk menyebut proses berpikir yang paling kondusif bagi terciptanya ide-ide kreatif. Dalam proses ini, penekanan diberikan pada kuantitas ide; bukan kualitas. Proses berpikir lampu hijau meliputi:

- Menunda penilaian
- Curah pendapat (*brainstorming*)
- Fokus pada kuantitas
- Kelancaran ide

Cara terbaik untuk mendapatkan ide yang baik adalah dengan memiliki banyak ide.

Dr. Linus Pauling

Proses Berpikir Lampu Merah

Bagian pikiran yang analitis dan penuh pertimbangan akan menganalisis dan mengevaluasi ide-ide yang berasal dari bagian pikiran yang bebas dan kreatif. Dalam proses ini, penekanan diberikan pada kualitas ide. Istilah "proses berpikir lampu merah" sering digunakan untuk menggambarkan proses ini. Proses berpikir lampu merah meliputi:

- Berpikir selektif
- Terjadi setelah proses berpikir lampu hijau
- Fokus pada kualitas

Proses berpikir lampu hijau dan lampu merah adalah dua proses yang berbeda dan harus selalu dipisahkan.

Karena sebagian besar proses dan sistem pendidikan kita dirancang untuk mengembangkan fungsi berpikir analitis (yaitu kemampuan untuk membuat keputusan, membandingkan dan mengevaluasi situasi, membedakan yang benar dan yang salah, dan semacamnya), banyak orang yang sebenarnya memiliki kemampuan berpikir kreatif jauh lebih besar daripada yang mereka sadari. Potensi kita di bidang ini, pada dasarnya, selalu ada dan dapat dikembangkan ke tingkat yang jauh lebih besar dengan relatif mudah melalui pelatihan yang tepat.

Mengembangkan Kemampuan Kreatif

Banyak orang menganggap dirinya tidak inovatif. Kita berpikir bahwa kreativitas adalah sifat bawaan yang hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu seperti Leonardo da Vinci, Thomas Edison, Bill Gates, atau Steve Jobs. Namun, faktanya tidak demikian. Kita semua memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu.

Mulailah dengan mencari produk, layanan, atau situasi apa pun di mana proses inovasi di bawah ini dapat digunakan sebagai alat penyelesaian masalah atau alat penjajakan peluang. Proses ini harus dilakukan dengan sikap tidak puas yang membangun. Kita harus melihat proses bisnis dan produk dengan pandangan kritis yang produktif.

Rangkaian langkah berikut dirancang untuk membantu kita melihat kembali bisnis dengan cara pandang baru.

Langkah 1: Visualisasi

Apa tujuan atau sasaran kita? Buatlah gambaran tentang hasil seperti apa yang kita inginkan dan kembangkan sebuah visi tentang seperti apa situasi ideal yang "seharusnya" akan terlihat. Entah kita sedang berhadapan dengan masalah yang harus dicarikan penyelesaiannya atau sedang mencari peluang untuk melakukan perbaikan, proses visualisasi akan membantu kita membuat gambaran mengenai situasi yang ada dan memotivasi kita untuk terus bergerak maju.

Langkah 2: Pencarian Fakta

Kumpulkan fakta-fakta yang ada. Pelajari siapa, apa, kapan, di mana, mengapa, dan bagaimana situasi yang ada. Entah positif atau negatif, data-data ini harus faktual. Jangan dulu melakukan penilaian terhadap fakta-fakta tersebut, kumpulkan saja. Setelah

terkumpul, fakta-fakta ini bisa menunjukkan berbagai "indikasi" atau "penyebab", yang jika dihilangkan akan mengarah pada solusi atas tantangan yang sedang dihadapi. Kita harus ingat bahwa "solusi yang tepat untuk masalah yang salah lebih berbahaya daripada solusi yang salah untuk masalah yang tepat." Jika diidentifikasi dengan tepat, berbagai peluang atau masalah yang ada dapat kita buat skala prioritas penanganannya.

Langkah 3: Mencari Peluang

Cara kita mencari peluang akan menentukan apakah kita mendapatkan masukan kreatif atau menghakimi. Pada tahap ini, tujuan kita adalah menghindari tindakan yang menghakimi dan "saling tuding" baik secara mental maupun verbal. Oleh karenanya, pencarian peluang harus diungkapkan dalam bentuk pertanyaan seperti ini: "Dengan cara apa kita...?" Contohnya, "Dengan cara apa kita dapat meningkatkan penjualan?" atau "Dengan cara apa kita dapat mengurangi biaya?"

Langkah 4: Pencarian Ide

Pencarian ide dapat dilakukan secara individu maupun berkelompok. Pencarian ide dengan melibatkan partisipasi kelompok dikenal dengan "*brainstorming*" atau "curah pikiran". Pada tahap ini tidak boleh ada penilaian.

Untuk memastikan sensor diri (yang muncul karena dorongan rasa takut akan mendapat malu) dapat dikesampingkan, para partisipan harus diminta untuk menuliskan ide-ide mereka sebelum berbicara. Menuliskan ide membuat orang bisa berkonsentrasi pada kuantitas alih-alih kualitas. Dengan menuliskannya, ide-ide yang muncul akan mengalir "lancar" tanpa diganggu oleh reaksi anggota kelompok terhadap pendapat, ide, atau kepribadian seseorang.

Langkah 5: Mencari Solusi

Proses berpikir yang penuh pertimbangan berlangsung pada tahap pencarian solusi. Pada tahap ini kita mengevaluasi ide-ide yang dihasilkan dalam tahap proses berpikir lampu hijau. Setelah waktu untuk menuliskan ide dinilai cukup, fasilitator harus meminta partisipan untuk menentukan ide-ide "terbaik" mereka dan ide-ide mereka yang "paling konyol".

Pada saat mendiskusikan ide-ide "terbaik", fasilitator harus memberikan kesempatan kepada para partisipan untuk berbicara lebih dulu demi kelancaran proses. Pada saat mendiskusikan ide-ide "paling konyol", fasilitator harus berbicara paling dulu agar para partisipan tidak melakukan sensor diri. Jangan melakukan penilaian, utamakan kuantitas, dan berikan stimulasi untuk mendorong munculnya ide-ide baru.

Berdasarkan ide-ide yang dihasilkan, kita bisa bertanya pada diri sendiri: Kriteria apa yang harus dimiliki oleh ide-ide yang kita pilih sebagai solusi ini? Kriteria apa yang harus kita miliki secara mutlak sebagai hasilnya? Menentukan kriteria yang mutlak dan diinginkan akan membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih objektif dan tidak bersifat personal.

Langkah 6: Mencari Dukungan

Kita mungkin perlu melibatkan orang lain, kecuali hendak mengimplementasikan solusi yang ada secara pribadi. Hal ini bisa menjadi tantangan tersendiri. Kita harus mengantisipasi adanya penolakan terhadap ide kita dan mungkin harus mengulangi proses yang kita jalani dengan kembali pada tahap Pencarian Peluang (misalnya, "Dengan cara apa kita bisa memperoleh persetujuan?"). Oleh karenanya, proses inovasi sering kali bukan merupakan teknik yang linier; satu solusi bisa jadi akan menimbulkan satu persoalan baru.

Langkah 7: Implementasi

Pada tahap proses berpikir lampu hijau dan lampu merah, kita berusaha untuk mengidentifikasi ide-ide dan solusi yang memungkinkan. Sementara pada tahap ini, kita akan mencoba untuk mengimplementasikannya. Buatlah jadwal pelaksanaan yang mencantumkan setiap tahapan proyek hingga selesai.

Langkah 8: Tindak lanjut

Dengan melakukan langkah tindak lanjut atau *follow up*, kita berusaha memastikan tetap berada di jalur yang benar. Jadwalkan pertemuan tindak lanjut dalam 30 dan 60 hari ke depan, atau jadwal lain yang sesuai dengan perkembangan pengerjaan proyek. Jangan menunda apa yang sudah kita mulai. Pertahankan energi dan motivasi.

Langkah 9: Evaluasi

Lakukan refleksi dan pikirkan apakah upaya kita telah membuahkan hasil. Sudahkah kita mencapai hasil yang kita harapkan? Apakah segala sesuatu berjalan sesuai rencana? Langkah terakhir ini akan "mengomunikasikan keseluruhan proses" yang telah kita lalui.

Modal tidak begitu penting dalam bisnis. Pengalaman juga tidak begitu penting. Keduanya bisa kita cari. Yang penting dalam bisnis adalah ide. Jika memiliki ide, kita sudah memiliki aset utama yang dibutuhkan, tidak ada batasan pada apa yang dapat kita lakukan dalam bisnis dan hidup.

Harvey Firestone

Membangun Partisipasi Kelompok

Kita tidak dapat memperbaiki berbagai proses di perusahaan seorang diri. Pemimpin yang sukses tidak hanya mendorong partisipasi bawahan mereka dalam menciptakan inovasi, tetapi juga menjadikan inovasi sebagai bagian tak terpisahkan dari pekerjaan mereka.

Beberapa saran yang dapat digunakan untuk membantu membangun partisipasi kelompok antara lain:

- Bangun lingkungan yang mendorong munculnya ide-ide baru.
- Beri kesempatan kepada semua partisipan untuk mempelajari masalah atau peluang yang akan dicarikan solusinya sebelum pertemuan dimulai.
- Lakukan pertemuan selama 20 hingga 30 menit.
- Dorong semua partisipan untuk mengemukakan ide-ide mereka, tidak peduli betapa ide itu terdengar tidak relevan atau konyol. Ide yang tampak buruk dapat memicu ide yang lebih signifikan di benak partisipan lain.
- Jangan memberi "lampu merah" pada ide apa pun yang ditawarkan.
- Jangan pernah mengevaluasi solusi apa pun; tetaplah bersikap netral.
- Jangan mengemukakan ide kita pada pertemuan tersebut.
- Dorong partisipan untuk berpikir inovatif.
- Dorong partisipan untuk "menunggangi" atau mengembangkan ide partisipan lain.
- Upayakan untuk mendapatkan sebanyak mungkin ide.
- Pertimbangkan semua ide terkait atau ide-ide serupa dengan basis konsep apa pun.
- Cegah partisipan agar tidak mengevaluasi ide-ide yang terkumpul.
- Cegah partisipan agar tidak "menjual" ide-ide yang terkumpul.
- Catat setiap solusi yang diberikan.
- Tinjau ulang daftar solusi yang terkumpul.
- Izinkan partisipan untuk menambahkan solusi ke dalam daftar solusi.

- Berikan salinan daftar solusi kepada semua partisipan dalam waktu satu minggu setelah pertemuan.

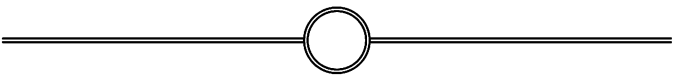
Rangkuman

- Tidak ada pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan sukses tanpa perencanaan yang matang.
- Delapan langkah untuk melakukan perencanaan yang efektif:
    1. Nyatakan dengan jelas apa yang ingin kita capai.
    2. Evaluasi situasi saat ini.
    3. Tetapkan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang.
    4. Tentukan tindakan yang harus diambil.
    5. Analisis biaya; tetapkan anggaran proyek.
    6. Jadwal; tentukan kapan setiap tahapan pekerjaan harus selesai.
    7. Pastikan semua partisipan memiliki komitmen untuk melaksanakan semua rencana.
    8. Tindak lanjut; analisis semua penyimpangan yang terjadi dan lakukan perbaikan.
- Kita tidak dapat menyelesaikan semua pekerjaan seorang diri. Berikan tahapan-tahapan pekerjaan tertentu kepada bawahan yang memenuhi kualifikasi, dan beri mereka wewenang serta kekuasaan untuk menyelesaikannya.
- Saat mendelegasikan tugas, pastikan instruksi yang diberikan dapat dipahami dan diterima dengan jelas.
- Tetapkan titik-titik kontrol sehingga kita bisa mengetahui kesalahan yang terjadi sebelum menjadi besar dan menimbulkan bencana.

- Pegawai yang menerima pendelegasian tugas hampir selalu memiliki pertanyaan, meminta saran, dan memerlukan bantuan kita. Beri tahu mereka bahwa kita siap membantu, memberikan saran, dan mendukung mereka, tetapi bukan untuk mengerjakan apa yang harus mereka kerjakan.
- Manajer harus bisa mengelola waktu dengan efektif. Pelajari enam belas saran untuk memanfaatkan waktu secara efektif pada bab ini.
- Gunakan jadwal rencana bulanan, mingguan dan harian.
- Untuk dapat memanfaatkan waktu dengan efektif, kita harus mengetahui dan kemudian memprioritaskan hal-hal yang paling penting untuk dikerjakan.
- Ketika menetapkan prioritas, pertimbangkan "isu-isu penting", yaitu isu-isu yang menjadi perhatian utama pihak manajemen senior dan para pemangku kepentingan lainnya.
- Lima cara untuk dapat memberikan dampak langsung pada perusahaan:
  1. Menghemat uang
  2. Menghemat waktu
  3. Meningkatkan kualitas
  4. Meningkatkan pangsa pasar
  5. Meningkatkan citra merek
- Kemampuan untuk berinovasi, menciptakan produk atau sistem baru, dan mengembangkan produk, layanan, atau sistem yang sudah ada, merupakan aset yang dicari oleh manajer senior pada diri calon manajer.
- Mekanisme berpikir otak manusia bisa digambarkan terdiri dari dua sisi: satu sisi untuk berpikir bebas atau berpikir

kreatif (proses berpikir lampu hijau), satu sisi lainnya untuk berpikir analitis atau berpikir penuh pertimbangan (proses berpikir lampu merah).

- Kita semua memiliki kemampuan untuk mencipta. Mulailah dengan mencari produk, layanan, atau situasi apa pun di mana proses inovasi dapat digunakan sebagai alat pemecahan masalah atau alat penjajakan peluang.
- Dorong anggota tim kita untuk menjadi inovator dengan membangun lingkungan yang kreatif, kooperatif, dan suportif, yang selalu terbuka terhadap berbagai ide dan konsep baru.



Bab 5

Meningkatkan Keterampilan Berbicara di Depan Umum

Seorang pemimpin harus merupakan komunikator yang baik. Bagian penting dari pelatihan yang kita jalani untuk mencapai kemajuan dalam karier adalah kemampuan untuk menyampaikan berbagai ide kita kepada orang lain baik secara lisan maupun tulisan, dan keterampilan menggali masukan dari orang lain. Dalam bab ini, kita akan berbicara tentang cara menyempurnakan teknik berbicara di depan umum. Dalam bab berikutnya kita akan berbicara tentang keterampilan menulis kita.

Presentasi untuk Menyampaikan Informasi

Jenis presentasi bisnis paling umum adalah presentasi untuk menyampaikan informasi. Setiap minggu, bahkan mungkin setiap hari di sepanjang perjalanan karier, kita mendengar para penyaji presentasi menyampaikan informasi mulai dari laporan status proyek hingga panduan prosedural dan perubahan kebijakan. Sebagian besar presentasi yang kita berikan termasuk ke dalam kategori presentasi informatif.

Sebagai pemimpin, kita akan diminta untuk membuat banyak presentasi untuk berbagai situasi, seperti:

- Sesi pelatihan
- Rapat penjualan/Rapat pembaruan staf
- Presentasi status proyek
- Presentasi hasil keuangan

- Peluncuran produk atau proyek
- Presentasi teknis
- Sesi orientasi
- Berbicara di asosiasi profesional dan bisnis
- Berbicara di kamar dagang, klub layanan, dan organisasi komunitas

Sebagian orang memiliki kemampuan yang sangat kompeten dalam menyampaikan informasi melalui presentasi yang jelas. Setelah presentasi berakhir, kita mendapatkan pemahaman yang jelas tentang pesan yang disampaikan, hasil akhir yang diinginkan, dan poin-poin penting yang perlu kita ingat. Di sisi lain, banyak presentasi yang bertujuan menyampaikan informasi dilakukan dengan tidak terorganisir, sulit diikuti, dan setelah presentasi berakhir, kita hanya mendapatkan gagasan yang kurang jelas mengenai poin-poin yang disampaikan.

Saat menyiapkan diri untuk beralih ke posisi manajemen, kita harus mempelajari pendekatan langkah demi langkah cara melakukan presentasi, untuk memastikan agar kita bisa menyampaikan pesan dengan jelas, audiens tetap menunjukkan minat pada apa yang kita sampaikan, dan kita bisa membahas semua poin yang relevan yang ingin disampaikan.

Segala sesuatu yang dapat dipikirkan, dapat dipikirkan dengan jelas.
Segala sesuatu yang dapat dikatakan, dapat dikatakan dengan jelas.

Ludwig Wittgenstein

Menilai Kemampuan Membuat Rencana Presentasi

Untuk menilai kemampuan kita dalam menyampaikan presentasi, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan menggunakan "S" untuk selalu, "K" untuk kadang-kadang, dan "T" untuk tidak

pernah.

1. Saya merencanakan dengan hati-hati cara yang akan saya gunakan dalam menyampaikan informasi. _____
2. Saya menggunakan alat bantu visual pendukung untuk membuat pesan yang saya sampaikan lebih mudah dimengerti. _____
3. Saya menyiapkan *handout* atau presentasi *powerpoint* untuk memperkuat pesan yang saya sampaikan. _____
4. Saya melakukan sesi tanya jawab setelah menyampaikan presentasi. _____
5. Saya melakukan tindak lanjut untuk memastikan bahwa para pendengar memahami pesan saya. _____
6. Saya meminta umpan balik untuk melihat seberapa baik saya mengomunikasikan pesan. _____
7. Saya melakukan praktik latihan presentasi sebelum menyampaikannya. _____
8. Saya menggunakan pendekatan terstruktur untuk menyiapkan pesan yang akan saya sampaikan. _____
9. Saya melakukan riset untuk mendapatkan bukti-bukti untuk memperkuat pesan. _____
10. Saya menggunakan contoh-contoh dan ilustrasi agar presentasi saya menjadi lebih menarik. _____
11. Saya mempersempit konten presentasi agar hanya berisi informasi-informasi yang paling relevan. _____
12. Saya berulang kali membuat rangkuman atas apa yang telah saya sampaikan agar audiens tidak kehilangan fokus. _____
13. Saya mendapatkan umpan balik dari kolega-kolega tentang presentasi yang saya sampaikan. _____
14. Audiens tetap menunjukkan minat pada saat saya menyajikan semua informasi dalam presentasi. _____
15. Saya bisa menyampaikan presentasi dengan penuh energi dan antusiasme. _____

Tujuan kita adalah melatih diri agar bisa menjawab semua pertanyaan di atas dengan pilihan jawaban "S".

Siapa Audiens Kita?

Para penyaji presentasi profesional akan mempertimbangkan siapa audiens mereka pada saat membuat rencana presentasi untuk menyampaikan informasi. Salah satu tantangan utama pada jenis presentasi ini adalah memastikan diri kita tidak berbicara di atas atau di bawah tingkat pengetahuan dan keahlian audiens. Audiens kita terdiri dari berbagai individu dengan beragam tingkat pengalaman, sehingga tugas kita menjadi semakin menantang.

Pada saat membuat rencana untuk menyampaikan presentasi informasional, kita harus sedapat mungkin mempelajari tingkat pengetahuan audiens terhadap subjek yang akan kita bicarakan.

- Sejauh mana tingkat pengetahuan audiens mengenai topik presentasi kita?
- Apakah kita berbicara, misalnya, di hadapan para teknisi atau pengguna akhir, atau keduanya?
- Apakah kita perlu memberikan informasi latar belakang masalah secara luas guna menempatkan topik presentasi pada perspektif yang tepat, atau apakah audiens memiliki cukup pengetahuan mengenai konteks pesan yang akan kita sampaikan?
- Apakah audiens memiliki pengalaman atau pendidikan terkait topik presentasi kita?
- Apakah topik presentasi kita merupakan sesuatu yang dihadapi setiap hari atau setiap minggunya oleh audiens, atau apakah itu sesuatu yang baru bagi mereka?
- Jika mereka berpengalaman dengan topik presentasi kita, isu atau masalah apa saja yang pernah muncul di masa lalu yang ingin mereka atasi?

- Apakah kita memiliki alasan untuk meyakini bahwa audiens memiliki perhatian yang besar terhadap topik presentasi kita?
- Jika terdapat masalah, sikap seperti apa yang akan ditunjukkan oleh jenis audiens seperti mereka?
- Apa masalah atau kritik yang telah muncul dari jenis audiens seperti mereka terkait topik presentasi kita?
- Jenis-jenis kepribadian seperti apa yang akan memunculkan bias pribadi yang sejalan atau bertentangan dengan pesan-pesan utama presentasi kita?
- Apakah audiens memerlukan penjelasan secara detail, atau hanya penjelasan ringkas terkait topik presentasi kita?
- Seberapa besar audiens akan terpengaruh oleh pesan yang kita sampaikan? Seberapa besar upaya kita untuk meminta mereka mengubah apa yang telah mereka lakukan?
- Apakah ada isu-isu mengenai keselamatan atau kebijakan yang memerlukan penjelasan terperinci dalam pesan yang kita sampaikan kepada audiens?

Merencanakan Presentasi

Tujuan dari presentasi yang kita sampaikan adalah untuk mengomunikasikan informasi. Sasaran kita adalah bagaimana menyampaikan informasi kepada audiens dengan cara yang menarik, menggugah minat pendengar, dan profesional. Pendengar akan sangat mengapresiasi presentasi yang disampaikan dengan ringkas dan terorganisir, yang langsung membahas poin-poin utama dengan cepat dan jelas.

Terdapat lima elemen penting yang dibutuhkan untuk bisa melakukan presentasi dengan baik, yang harus diperhatikan pada saat membuat rencana presentasi. Untuk mudahnya, kelima elemen ini dikenal dengan sebutan formula LIONS:

- **L** *anguage*: gunakan bahasa yang mudah dipahami
- **I** *llustration*: gunakan ilustrasi dan contoh
- **O** *rganize*: organisasikan ide-ide yang akan disampaikan dengan cermat
- **N** *arrow*: persempit fokus presentasi hanya pada hal-hal yang paling relevan
- **S** *ummarize*: buat rangkuman di akhir presentasi

Bahasa yang Mudah Dipahami

Jangan berasumsi bahwa audiens akrab dengan jargon, singkatan, atau slang dalam industri atau perusahaan kita. Luangkan sedikit waktu untuk mendefinisikan secara singkat istilah-istilah seperti itu pada saat presentasi. Jika lebih memilih untuk menggunakan kata-kata yang sebenarnya, dan bukan akronim atau singkatan, kita harus bisa memastikan bahwa semua audiens memahami pesan yang disampaikan.

Ilustrasi dan Contoh

Presentasi untuk menyampaikan informasi yang penuh dengan berbagai fakta dan angka bisa benar-benar menguji rentang perhatian audiens. Penggunaan contoh-contoh yang ada di dunia nyata, cerita-cerita yang relevan, atau slide PowerPoint yang dilengkapi dengan foto atau grafik, akan membantu memecah suasana monoton dan menjaga minat pendengar.

Perngorganisasian Ide

Semua orang mungkin pernah memiliki pengalaman mendengarkan pemateri presentasi yang belum memikirkan dan mengorganisir materi presentasi, sehingga mereka melompat dari satu poin ke poin lain secara acak, membuat

audiens bingung dan kehilangan minat. Luangkan waktu untuk mengorganisir materi presentasi agar terdengar logis dan mudah diikuti.

Persempit Fokus Presentasi

Kebanyakan audiens tidak memerlukan semua fakta dan angka, mereka hanya memerlukan hal-hal yang relevan bagi mereka, kecuali kita melakukan sesi pelatihan yang mungkin memerlukan arahan terperinci. Tantangannya adalah menemukan cara untuk mempersempit subjek bahasan menjadi presentasi yang spesifik, dan memberikan informasi yang cukup bagi audiens dalam kerangka waktu yang diberikan.

Membuat Rangkuman

Akhiri presentasi dengan merangkum poin-poin utama presentasi, terutama hasil akhir yang kita inginkan. Dengan demikian, kita bisa meninggalkan kesan akhir yang jelas dan mudah diingat dalam benak audiens. Jika terdapat sesi tanya jawab setelah presentasi selesai, ulangi rangkuman yang kita buat setelah sesi tanya jawab berakhir.

Banyak pidato yang menjadi tidak jelas karena pembicaranya ingin mencetak rekor sebagai pembicara yang bisa membahas banyak hal dalam waktu singkat.

Dale Carnegie

Menyusun Presentasi

Presentasi yang inovatif akan membangkitkan rasa ingin tahu audiens, tetapi sebaiknya inovasi digunakan pada topik persoalan yang kita bahas. Untuk dapat menyusun presentasi yang baik, kita bisa mengikuti struktur presentasi tradisional sebagai berikut.

Pembukaan: Pernyataan Topik

Pernyataan pembuka, tempat kita mengemukakan topik yang akan dibahas, harus singkat dan jelas. Pernyataan ini tidak boleh menyisakan pertanyaan di benak pendengar tentang pokok bahasan apa yang akan dibicarakan. Hal ini terutama berlaku jika presentasi yang diberikan merupakan bagian dari suatu rangkaian presentasi panjang, seperti rapat staf atau sesi pelatihan sehari penuh.

Pernyataan Pesan Utama: Hasil Akhir yang Diinginkan

Pesan utama dari presentasi kita harus disampaikan dengan jelas. Penyataan ini harus sederhana, langsung, dan menunjukkan arah yang akan kita tuju dengan informasi yang disampaikan. Pernyataan ini harus menjawab pertanyaan yang ada dalam benak audiens: "Mengapa aku harus mendengarkan presentasi ini?"

Penyampaian Poin-Poin Utama dan Hasil yang Diharapkan

Pernyataan pesan utama harus diikuti dengan penyampaian berbagai poin utama yang akan dipresentasikan dan hasil yang diharapkan, dalam bahasa yang mudah dipahami. Secara umum, pada tahap ini, semakin ringkas bahasa yang digunakan semakin baik. Untuk menekankan pesan utama dari presentasi kita, nyatakan kembali pesan utama atau hasil akhir yang diinginkan secara singkat. Dengan demikian, para pendengar akan mengingat pesan yang kita sampaikan dalam waktu lama setelah presentasi berakhir.

Jenis-jenis Bukti

Setelah memberitahukan audiens tentang apa yang ingin kita sampaikan, berikan bukti-bukti yang cukup untuk mendukungnya. Ada beberapa bentuk bukti yang bisa digunakan. Kita bisa mengidentifikasi berbagai jenis bukti tersebut menggunakan metode yang dikenal sebagai metode DEFEATS.

- ***D** emonstrations*: demonstrasi
- ***E** xamples*: contoh-contoh
- ***F** acts*: fakta-fakta
- ***E** xhibits*: barang bukti
- ***A** nalogies*: analogi
- ***T** estimonials*: testimoni
- ***S** tatistics*: statistik

Presentasi akan menjadi lebih menarik dan persuasif jika kita menggunakan berbagai jenis bukti untuk mendukung pesan yang ingin disampaikan.

Penutup

Nyatakan kembali pesan utama kita. Nyatakan kembali apa yang kita ingin audiens lakukan:

- Mengambil tindakan tertentu
- Berlatih teknik baru
- Menyiapkan rencana untuk mengimplementasikan poin-poin yang dibahas
- Melatih bawahan mereka dalam bidang-bidang yang ada dalam pembicaraan
- Tindakan terkait lainnya

Pada saat membuat kesimpulan, sampaikan ucapan terima kasih kepada audiens atas perhatian dan komitmen mereka.

Berpikirlah seperti orang bijak, tetapi berbicaralah seperti orang kebanyakan.

Aristoteles

Menggunakan Alat Bantu Visual untuk Memperkuat Pesan yang Disampaikan

Presentasi akan menjadi lebih menarik jika kita bisa menggunakan alat bantu visual untuk menyampaikan poin-poin presentasi. Menampilkan data dalam bentuk grafik atau bagan akan membuat pesan yang kita sampaikan menjadi lebih cepat dan mudah dipahami. Diagram dan foto-foto akan menarik perhatian pendengar pada materi yang kita sampaikan. Berikan *handout* materi presentasi agar informasi yang kita sampaikan tetap dapat diakses oleh audiens setelah presentasi berakhir.

Alat bantu visual juga dapat digunakan dalam komunikasi satu lawan satu. Dalam melatih para pegawainya untuk menangani klaim asuransi, Joan menyadari bahwa penjelasan mengenai alur proses jauh lebih mudah dipahami ketika dibuat dalam bentuk diagram alir. Untuk menjelaskan alur prosesnya, Joan menggunakan tanda kotak untuk menggambarkan setiap tahapan yang harus dilalui dan tanda panah untuk menunjukkan alur pergerakan dari satu tahap ke tahap berikutnya.

Steve belajar dari pengalamannya bahwa sekadar memberi penjelasan tentang cara melakukan pekerjaan kepada para pekerja baru tidaklah cukup. Tanpa dibawa berkeliling dari satu tempat ke tempat lain, para pekerja baru mengalami kesulitan dalam memahami penjelasannya. Pekerjaan ini sungguh menghabiskan banyak waktu. Steve kemudian mencoba menyederhanakan proses pelatihan dengan merancang model gudang yang dapat digunakan untuk memberikan orientasi kepada para pekerja baru saat ia menjelaskan pekerjaan yang akan mereka lakukan.

Banyak eksekutif memiliki *flip chart* atau papan tulis di kantor sebagai sarana visual untuk meningkatkan kualitas komunikasi verbal. Dengan membuat ilustrasi mengenai subyek yang

sedang dibicarakan, baik dalam bentuk bagan, grafik, diagram, atau sketsa, penyajian materi akan menjadi jauh lebih efektif. Orang cenderung belajar lebih cepat dan mengingat lebih lama suatu subyek bahasan ketika mereka juga bisa melihat ilustrasi visualnya, di samping mendengarkan penjelasan.

Salah seorang profesor paling populer di Syracuse University School of Journalism juga seorang kartunis. Ia menggambar kartun dan karikatur untuk membantu menjelaskan materi kuliahnya. Rekan-rekannya mengejek apa yang dilakukannya dan menganggap tindakannya sangat tidak profesional. "Ia hanya ingin melucu di kelas, bukan mengajar," klaim mereka. Benar, murid-muridnya memang merasa cara mengajarnya lucu dan menghibur, tetapi mereka menyerap lebih banyak informasi dibandingkan dari kelas biasa yang tanpa kartun dan karikatur. Bertahun-tahun kemudian, murid-muridnya masih mengingat apa yang diajarkan.

Ada banyak bentuk alat bantu visual. Beberapa di antaranya adalah:

- Bagan
- Grafik
- Foto
- Diagram
- Selebaran materi (*handout*)
- Model kerja
- Video

Format Presentasi dengan Alat Bantu Visual

Format presentasi dengan menggunakan alat bantu visual sebaiknya disesuaikan dengan jenis alat bantu visual yang digunakan dan banyaknya audiens. Untuk audiens dalam jumlah

kecil, bagan, grafik, diagram, dan sejenisnya dapat dipasang pada dinding ruangan atau papan tulis. Video dapat ditampilkan pada layar televisi berukuran kecil atau sebagai salindia di laptop atau komputer. Papan tulis dapat digunakan jika diperlukan.

Untuk audiens dengan jumlah lebih besar, bagan, grafik, foto, dan semua materi terkait dapat ditampilkan sebagai salindia. Video atau salindia dapat diproyeksikan pada layar besar. Tabel dan grafik statistik yang menunjukkan sejumlah besar angka-angka sebaiknya disajikan sebagai selebaran materi yang dibagikan kepada audiens.

Meminta Umpan Balik

Para profesional bisnis selalu mencari cara untuk mendapatkan umpan balik mengenai kejelasan dan relevansi presentasi mereka dalam memberikan informasi. Beberapa cara untuk mendapatkan umpan balik antara lain:

Melakukan Sesi Tanya Jawab

Berbagai pertanyaan yang diajukan oleh audiens bisa menjadi indikasi apakah pesan yang kita sampaikan cukup jelas atau tidak. Sesi tanya jawab merupakan cara paling cepat untuk mendapatkan umpan balik dari pendengar. Jika ada pertanyaan yang mengindikasikan bahwa pesan yang kita sampaikan kurang jelas, gunakan kesempatan ini untuk menyatakan kembali poin-poin utama, dan jika memungkinkan berikan bukti-bukti tambahan untuk mendukung pesan kita.

Tindak Lanjuti dengan Survei

Survei dapat dilakukan pada akhir presentasi atau sebagai aktivitas tindak lanjut. Survei melalui email memberikan waktu kepada para partisipan untuk mempelajari materi

presentasi yang diberikan sebelum mengevaluasi pesan yang kita sampaikan di dalamnya.

Meminta Evaluasi Mendetail

Sebelum presentasi dimulai, ajukan permintaan kepada orang-orang tertentu agar mereka bersedia memberikan umpan balik setelah presentasi selesai. Beri tahu mereka apa yang ingin kita capai dalam presentasi ini dan keterampilan apa yang sedang kita tingkatkan. Tanyakan kepada mereka cara-cara untuk membuat pesan yang kita sampaikan lebih mudah dipahami dan cara-cara untuk meningkatkan performa kita pada presentasi selanjutnya. Dari semua respons yang diberikan, carilah saran yang dapat diekspresikan secara visual, seperti dengan bagan atau grafik.

Menguji Pengetahuan Audiens

"Menguji" pemahaman audiens untuk melihat keberhasilan kita dalam menyampaikan pesan dapat dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya dengan mengajukan pertanyaan kepada audiens di akhir presentasi untuk melihat seberapa baik mereka mengingat informasi penting. Cara lainnya dapat dilakukan dengan membuat suatu tes yang dapat menilai retensi pesan pada pendengar. Cara lainnya lagi bisa melalui panggilan telepon atau mengirim surel sebagai aktivitas tindak lanjut.

Presentasi untuk Mendapatkan Masukan

Selain untuk menyampaikan informasi, presentasi juga kadang dilakukan untuk mendapatkan informasi. Demi efektivitas, pendekatan kita untuk jenis presentasi ini akan dilakukan dengan sedikit berbeda.

Kenali Audiens

Saat membuat rencana presentasi untuk mencari masukan, pertimbangkan dan pikirkan dengan baik dari siapa kita ingin mendapat masukan. Kita harus mengenal dengan baik orang-orang yang akan dimintai masukan. Berikut beberapa hal yang harus dipelajari tentang mereka:

- *Pengetahuan tentang Topik Presentasi*

  Untuk bisa mendapatkan masukan yang diperlukan, kita biasanya memerlukan audiens yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai topik presentasi kita. Namun, terkadang kita juga memerlukan audiens yang memiliki sedikit atau bahkan tidak memiliki pengalaman terkait topik presentasi kita, seperti dalam kelompok terpumpun atau riset pasar.

- *Pengalaman tentang Topik Presentasi*

  Apakah audiens termasuk kelompok individu yang memiliki pengalaman berkaitan dengan topik presentasi kita? Jika ya, bagaimana reaksi mereka sebelumnya pada topik terkait, apakah positif atau negatif? Sejauh mana pengalaman mereka terkait topik ini?

- *Persiapan yang Diperlukan*

  Jika hendak mencari masukan berbobot yang sesuai dengan topik, kita mungkin perlu meminta partisipan melakukan beberapa hal sebelum pertemuan diadakan. Pikirkan apa yang mungkin perlu mereka bawa pada saat menghadiri presentasi, baik dalam bentuk dokumen, suatu pekerjaan tertentu, hasil penelitian, atau perencanaan.

- *Bias Individu*

  Apakah kita menyadari adanya bias yang sejalan atau tidak sejalan dengan topik yang akan dibicarakan? Apakah

audiens kita termasuk kelompok individu yang mendukung topik tersebut atau yang menentang beberapa aspeknya?

- *Sikap Terbuka dan Kerja Sama*

  Pelajari partisipasi individu pada saat presentasi diadakan. Apakah mereka jenis orang yang terbuka untuk bertukar ide dan pendapat? Adakah peserta yang menolak mengemukakan pendapatnya? Apakah mereka akan bisa bekerja sama dengan agenda dan tujuan kita?

- *Jenis Informasi yang Diperlukan Partisipan*

  Sebagian partisipan hanya memerlukan informasi dasar mengenai topik yang akan didiskusikan. Sebagian lainnya memerlukan informasi yang lebih mendetail sebelum mereka mau mengemukakan pendapatnya. Siapkan berbagai informasi dengan tingkatan berbeda, dari informasi yang memiliki cakupan luas hingga spesifik, yang bisa kita bawa ke forum diskusi sesuai kebutuhan.

- *Bukti Pendukung*

  Siapkan bukti-bukti mendasar untuk disampaikan dalam presentasi kita, siapkan juga bukti-bukti tambahan untuk menanggapi berbagai pertanyaan dan permintaan klarifikasi yang mungkin diajukan.

Harapan Audiens

Untuk mendapatkan partisipasi maksimal dari audiens, kita harus mengetahui apa yang mereka inginkan dari kita. Beberapa hal yang mungkin mereka harapkan antara lain:

- Agenda yang terorganisir
- Pemahaman tentang manfaat yang akan mereka peroleh dari pertukaran gagasan yang dilakukan
- Pemahaman yang jelas mengenai tujuan kita
- Fasilitasi presentasi yang ringkas

- Fasilitator yang menjaga kelangsungan diskusi tetap terkendali dan terfokus

Merencanakan Presentasi

Presentasi untuk mendapatkan masukan digunakan bila tujuan utama kita adalah menyampaikan suatu subjek bahasan di hadapan sekelompok orang guna mendapatkan saran dan pendapat mereka secara terbuka. Semakin kita bisa menyajikan masalah yang akan didiskusikan dengan jelas, masukan yang diberikan audiens akan semakin sesuai sasaran. Jenis-jenis presentasi yang biasa dilakukan untuk mencari masukan antara lain:

- Sesi curah pendapat (*Brainstorming sessions*)
- Diskusi kelompok terpumpun (*Focus group discussion*)
- Rapat analisis proses
- Pertemuan pemecahan masalah
- Sesi perencanaan strategis

Merencanakan presentasi untuk mencari masukan berbeda dengan presentasi untuk menyampaikan informasi atau meyakinkan. Ada beberapa pertimbangan tambahan yang harus diperhitungkan pada saat kita meminta audiens untuk bertukar pendapat. Beberapa pertimbangan tersebut antara lain:

- *Kemungkinan Penolakan untuk Bersikap Terbuka*

  Sebagian orang mungkin merasa enggan mengemukakan pendapat dan ide mereka. Alasannya bisa berbeda-beda, mulai dari tidak adanya rasa percaya diri terhadap ide-ide yang dimilikinya atau terhadap kemampuan mereka dalam mengemukakannya, tidak adanya pengalaman tentang topik yang dibahas, atau sekadar persoalan tipe kepribadian. Kita juga harus ingat bahwa dalam lingkungan perusahaan,

para pegawai mungkin enggan mengemukakan rasa tidak puas terhadap perusahaan atau terhadap cara sesuatu dilakukan. Dalam hal ini, kita mungkin perlu meyakinkan para partisipan bahwa kejujuran mereka tidak akan mengakibatkan tindakan balasan apa pun.

- *Mengatasi Kurangnya Minat pada Topik Diskusi*

  Para partisipan, sebagaimana diri kita, memiliki jadwal yang sibuk dengan berbagai prioritasnya. Ada kemungkinan topik yang akan kita bicarakan bukan menjadi prioritas bagi sebagian partisipan, sehingga mereka tidak merasa tertarik dan bersikap tidak peduli.

- *Peserta yang Tidak Siap*

  Idealnya, kita telah memberi tahu para partisipan sebelumnya tentang diskusi yang akan kita adakan, dan telah meminta mereka untuk melakukan persiapan agar dapat mendiskusikannya dengan disertai contoh, pengalaman, dan hasil studi. Sebagian audiens mungkin akan melakukan apa yang kita harapkan, tetapi sebagian lainnya mungkin akan datang ke pertemuan dengan sedikit atau tanpa persiapan sama sekali. Kita harus memiliki kesiapan untuk menyajikan ringkasan topik presentasi untuk audiens yang tidak memiliki kesiapan tersebut.

Empat Analisis Perencanaan

Untuk membuat rencana presentasi yang baik, kita harus mempelajari:

1. Bagaimana situasi audiens saat ini berkaitan dengan topik presentasi kita? Apakah topik ini merupakan isu penting bagi mereka? Pengalaman apa yang mereka miliki terkait pokok bahasan diskusi kita? Adakah sesuatu yang terjadi

yang kemungkinan besar akan memengaruhi masukan yang mereka berikan?

2. Apa saja tantangan yang dihadapi audiens? Jika topik presentasi kita merupakan salah satu persoalan yang telah menimbulkan kekhawatiran bagi mereka, apa saja kekhawatiran itu? Carilah beberapa contoh mengenai isu tersebut sebelum presentasi dilakukan, dan lakukan persiapan agar kita bisa merespons dengan tepat.
3. Apa saja hal-hal yang dianggap penting atau tidak penting oleh audiens sehubungan dengan topik presentasi kita? Sebelum presentasi, berbicaralah dengan beberapa partisipan terpilih untuk melihat pandangan mereka tentang subjek yang akan kita diskusikan. Saat memberikan presentasi yang sama kepada beberapa audiens berbeda, kita akan mendapati sebagian audiens mungkin menganggap topik presentasi kita lebih penting dari persoalan lain.
4. Apa keuntungan yang bisa diperoleh audiens jika mereka bersedia bertukar ide dan pendapat? Sangat mudah bagi mereka jika ingin berdiam diri dan menunggu diskusi berjalan dengan sendirinya, dengan memberikan sedikit kontribusi atau tidak sama sekali. Oleh karenanya, pikirkanlah alasan yang kuat mengapa berbagi pendapat dan memperoleh hasil yang diharapkan dalam diskusi ini adalah hal yang baik untuk kepentingan mereka.

Struktur Presentasi

Presentasi yang dilakukan untuk mendapatkan masukan harus disusun mengikuti struktur sebagai berikut:

1. Mengemukakan persoalan yang akan didiskusikan
2. Menjelaskan berbagai kemungkinan solusi yang ada dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing

3. Mengajukan pertanyaan untuk melihat kemungkinan seandainya masih ada solusi tambahan yang dapat dipertimbangkan
4. Membuka kesempatan untuk mendiskusikan berbagai usulan solusi yang ada
5. Membuat kesimpulan

Contoh Presentasi untuk Mendapatkan Masukan

Teks berikut adalah contoh singkat "skrip" presentasi untuk mendapatkan masukan.

Pembukaan — Pernyataan tentang Masalah yang Didiskusikan

"Seperti yang sudah diketahui, kita akan merenovasi kantor dalam waktu dua bulan ke depan. Itu artinya kita harus pindah ke kantor sementara selama beberapa minggu. Kami bermaksud mencari masukan mengenai cara terbaik yang dapat kita lakukan agar proses ini bisa berjalan efisien dan kita tetap bisa memberikan layanan kepada pelanggan."

Berbagai Kemungkinan Solusi dengan Kelebihan dan Kekurangannya

"Kami sedang mempertimbangkan dua kemungkinan solusi yang dapat dilakukan. Solusi pertama yang kami usulkan adalah memindahkan staf administrasi, keuangan, dan SDM ke fasilitas manufaktur kita selama dua bulan.

Keuntungan dari solusi ini adalah kita semua bisa bekerja di lokasi yang saling berdekatan satu sama lain, sehingga semua bisa saling berkomunikasi dengan mudah di satu lokasi yang sama. Kekurangannya adalah keterbatasan ruang yang ada akan membuat lokasi kerja kita mungkin terlalu berdekatan dan terasa sesak.

Solusi kedua yang kami usulkan adalah selama dua bulan ke depan kita akan bekerja di kantor virtual, di mana sedapat mungkin setiap orang bekerja dari rumah.

Keuntungan dari solusi ini adalah bahwa kita tidak harus memindahkan semuanya dua kali, dan karyawan yang tinggal jauh dari fasilitas manufaktur tidak perlu bolak-balik. Kekurangannya adalah bahwa setiap hari Rabu kita masih harus masuk untuk melakukan *teleconference* dengan kantor Barcelona, dan kita harus mencari tumpangan atau menggunakan transportasi umum, karena tempat parkir akan penuh oleh kendaraan kru konstruksi."

Mencari Solusi Tambahan

"Adakah yang ingin menambahkan usulan selain dua solusi yang kami ajukan?"

Menginisiasi Diskusi Mengenai Berbagai Usulan Solusi

Buatlah rangkuman singkat tentang semua opsi yang diajukan dan kemudian buka sesi diskusi untuk membahas berbagai usulan solusi tersebut.

"Kami buka sesi diskusi untuk mendengar pendapat Anda sekalian."

Baca ulang bahasan tentang kreativitas dan inovasi pada Bab 4 untuk mengetahui berbagai cara lain untuk mendapatkan ide-ide kreatif.

Penutup

"Terima kasih banyak atas semua ide yang telah diberikan. Kami akan mengirimkan ringkasannya melalui email dan mengabari langkah selanjutnya."

Perhatikan Sisi Kemanusiaan Audiens

Setiap orang yang kita mintai kontribusi masukan terhadap yang dipresentasikan akan memiliki sikap yang berbeda-beda. Sebagian orang mungkin memiliki keyakinan yang kuat atas topik yang kita bicarakan; yang lainnya memiliki sedikit atau sama sekali tidak memiliki keyakinan atas topik yang kita bicarakan dan relatif tidak menunjukkan ketertarikan. Sebagian orang senang membagikan pemikiran mereka, sementara sebagian lainnya enggan berbicara banyak tentang pemikiran mereka. Sebagai pemateri kita harus mengingat adanya faktor keragaman pada diri para partisipan. Dengan menggunakan keterampilan hubungan interpersonal yang baik, kita harus bisa mendorong mereka untuk berkontribusi.

Saat hendak melakukan presentasi untuk mencari masukan, ingatlah prinsip-prinsip yang terdapat dalam buku *How to Win Friends and Influence People* berikut:

- *Jangan mengkritik, mengecam, atau mengeluh.*

  Tidak ada hal yang dapat mematahkan dengan cepat keinginan untuk berpartisipasi selain kritik atau cemoohan. Para partisipan dengan cepat memahami bahwa cara untuk menghindari kecaman adalah dengan menjaga mulut tetap tertutup.

- *Berikan penghargaan yang jujur dan tulus.*

  Ketika para partisipan melihat kita memberikan penghargaan kepada partisipan lain, mereka menyadari bahwa kontribusi mereka akan diperhatikan, diakui, dan dihargai. Hal ini akan mendorong lebih banyak partisipasi dan pertukaran gagasan serta pendapat.

- *Buat audiens merasa penting.*

  Audiens akan merasa senang jika mereka merasa memiliki kontribusi yang penting dan berharga pada diskusi yang sedang diikutinya. Salah satu cara terbaik untuk mendorong audiens memberikan masukannya adalah dengan membuat semua orang merasa dirinya diperhitungkan, terlepas dari posisi apa pun yang mereka tempati pada struktur organisasi perusahaan.

- *Berusahalah untuk melihat segala sesuatu dari sudut pandang audiens secara jujur.*

  Keberhasilan kita dalam memimpin presentasi kategori ini tergantung pada sejauh mana kemampuan dalam meyakinkan partisipan bahwa kita terbuka terhadap berbagai sudut pandang dan memahami perspektif setiap orang akan topik yang dibicarakan.

- *Tunjukkan rasa hormat pada pendapat masing-masing orang. Jangan pernah mengatakan, "Kamu salah."*

  Salah satu aspek paling menantang dalam melakukan jenis presentasi ini adalah perlunya menyimpan pendapat diri sendiri, dan membiarkan orang yang tidak sependapat dengan kita mengemukakan sudut pandang mereka secara utuh.

- *Biarkan setiap orang yang bersedia memberikan kontribusinya mempertahankan reputasi baik mereka.*

  Dalam presentasi jenis ini, kita memiliki tanggung jawab untuk membuat setiap partisipan menjadi diri sendiri dan bersedia mengemukakan sudut pandang mereka yang sebenarnya. Jika tidak, kita tidak perlu mencari masukan dari mereka. Dengan membuat para partisipan mengetahui

bahwa kita menghormati reputasi baik mereka, kita telah mendorong adanya pertukaran gagasan dan pendapat secara bebas.

Bagaimana Pembicaraan Kita Terdengar di Telinga Orang Lain

Jarang orang berpikir tentang bagaimana pembicaraannya terdengar di telinga orang lain; kita tidak mendengar pembicaraan kita sendiri sebagaimana orang lain mendengarnya. Seorang instruktur pelatihan berbicara di depan umum meminta para siswanya untuk memberikan pidato pengantar singkat tentang sesuatu yang benar-benar mereka ketahui dan benar-benar ingin mereka bicarakan. Para siswa itu mengira mereka merasa siap dan bisa dengan mudah menyampaikan pidato yang lancar dan menarik. Namun, ternyata mereka salah! Instruktur pelatihan merekam pembicaraan mereka dan memutarnya kembali. Para siswa terkejut mendengarnya. Mereka tidak pernah berpikir seperti apa pembicaraan mereka akan terdengar di telinga para pendengar.

Sebagian besar pidato kita berisi kata-kata yang tidak perlu: suara, kata-kata, atau frasa tambahan seperti "ah", "em", "seperti", dan "kita tahu", yang kita gunakan setiap saat di sepanjang pembicaraan. Hal seperti ini sangat mengganggu audiens. Begitu juga dengan tata bahasa yang buruk, pembicaraan klise, dan kesalahan pengucapan kata-kata, semuanya akan mengurangi dampak dari presentasi kita. Rekamlah pembicaraan kita dan dengarkan kata-kata dan frasa pengisi yang kita gunakan, pembicaraan klise, dan lainnya. Berlatihlah untuk menghilangkan kebiasaan-kebiasaan itu dari pola bicara kita.

Berikut beberapa masalah umum lainnya yang sering dialami para pembicara beserta kiat-kiat untuk mengatasinya:

- *Bergumam.* Orang yang bergumam akan menurunkan nada suara di akhir kalimat sehingga pendengar kesulitan mengetahui apa yang dikatakannya. Kebiasaan ini dapat diatasi dengan mudah. Caranya, jangan berbicara dengan mulut setengah terbuka. Buka bibir kita sepenuhnya saat berbicara. Berlatihlah di depan cermin. Tidak dibutuhkan waktu lama untuk memperbaiki masalah seperti ini.
- *Berbicara terlalu cepat atau terlalu lambat.* Banyak orang memiliki kecenderungan untuk berbicara lebih cepat, terutama ketika berbicara di depan umum. Jangan lakukan itu! Beri orang lain kesempatan untuk menyerap apa yang kita katakan. Sebaliknya, ada juga orang yang cenderung berbicara lebih lambat ketika berada di depan umum. Pada kondisi demikian, pikiran audiens akan melompat maju mencoba menerka apa yang akan kita katakan. Jika terus berbicara dengan sangat lambat, kita akan membuat audiens mengantuk. Kita harus mengetahui fase kecepatan kita dalam berbicara. Berlatihlah berbicara di depan teman dan cari tahu seberapa cepat kita berbicara. Catat waktunya. Kecepatan bicara yang baik adalah antara 130 sampai 150 kata per menit. Jangan lupa untuk memperlambat tempo bicara saat ingin menekankan sesuatu, dan mempercepat tempo bicara ketika ingin memicu antusiasme audiens.
- *Berbicara secara monoton.* Berbicara secara monoton adalah cara lain untuk membuat audiens mengantuk. Untuk menghindarinya, atur suara kita. Variasikan volume, nada suara, dan kecepatan bicara.
- *Berdiri kaku.* Gunakan gestur yang baik untuk menekankan poin-poin pembicaraan tertentu agar audiens tidak kehilangan minat.

- *Salah pengucapan kata.* Jika kita tidak yakin dengan pelafalan suatu kata, cari tahu cara pelafalannya yang benar. Jika merasa tidak yakin bagaimana cara mengucapkan nama seseorang, tanyakan cara pengucapannya yang benar kepada orang yang bersangkutan.
- *Tidak bisa mengamati kondisi audiens dan memberikan reaksi yang tepat.* Saat melihat audiens tampak tidak tenang, ambil jeda dan ubah fase kecepatan bicara kita, atau berikan anekdot yang menarik untuk mengembalikan perhatian mereka.
- *Gagal mendengarkan diri kita sendiri.* Seperti dikatakan sebelumnya, kita tidak mendengar pembicaraan kita sendiri sebagaimana orang lain mendengarnya. Bahkan pembicara berpengalaman sekali pun harus merekam sesi latihan presentasi atau presentasi yang sebenarnya untuk mengevaluasi penampilan. Dengan mengetahui kelemahan kita sebagai pembicara, kita dapat memperbaikinya.

Cara yang lebih efektif dibanding merekam suara adalah video. Kita mungkin akan terkejut melihat bagaimana postur, tubuh, dan penampilan kita secara keseluruhan. Dengan mengetahui hal ini, kita bisa mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki masalah utama dan mengoreksi kekeliruan kecil, sehingga efektivitas presentasi meningkat secara signifikan.

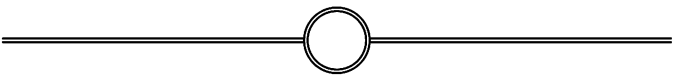
Rangkuman

- Pada saat mempersiapkan diri untuk mencapai kemajuan dalam karier, kita harus mempelajari cara berbicara secara efektif di depan umum.
- Kita harus mempelajari pendekatan langkah demi langkah cara melakukan presentasi, sehingga kita bisa yakin pesan

yang disampaikan jelas, audiens tetap menunjukkan minat pada apa yang diinformasikan, dan kita bisa membahas semua poin relevan yang ingin disajikan.

- Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa kita tidak berbicara di atas atau di bawah tingkat pengetahuan dan keahlian audiens. Pelajari sebaik mungkin kondisi audiens sebelum membuat rencana presentasi.
- Pada saat merencanakan presentasi, terdapat lima elemen penting yang dibutuhkan untuk bisa tampil dengan baik. Untuk memudahkan mengingatnya, kelima elemen tersebut dikenal dengan sebutan formula LIONS:
    - **L** *anguage*: gunakan bahasa yang mudah dipahami
    - **I** *llustration*: gunakan ilustrasi dan contoh
    - **O** *rganize*: organisasikan ide-ide yang akan disampaikan dengan cermat
    - **N** *arrow*: persempit fokus presentasi hanya pada hal-hal yang paling relevan
    - **S** *ummarize*: buat rangkuman di akhir presentasi
- Susunlah presentasi mengikuti struktur sebagai berikut:
    - Pembukaan: Pernyataan tentang topik pembicaraan
    - Pernyataan pesan utama: Hasil akhir yang diinginkan
    - Penyampaian poin-poin utama dan hasil yang diharapkan
    - Penyampaian bukti-bukti pendukung
    - Penutup: Kemukakan kembali pesan utama dan apa yang kita ingin partisipan lakukan.

- Gunakan alat bantu visual untuk memperkuat pesan yang disampaikan. Bagan, grafik, diagram, dan sejenisnya dapat dipasang pada dinding ruangan atau ditampilkan pada papan tulis. Video dapat ditampilkan pada layar televisi kecil. Pertimbangkan juga untuk membuat presentasi yang dapat ditampilkan pada layar besar.
- Tabel dan grafik statistik yang menunjukkan banyak angka sebaiknya disajikan sebagai selebaran materi yang dibagikan kepada audiens.
- Jenis-jenis presentasi yang biasa digunakan untuk mencari masukan dapat berbentuk antara lain:
    - Sesi curah pendapat
    - Diskusi kelompok terpumpun
    - Rapat analisis proses
    - Pertemuan pemecahan masalah
    - Sesi perencanaan strategis
- Saat ingin mendapatkan masukan dari audiens, jangan pernah mengkritik mereka atau kontribusinya. Tunjukkan penghargaan kepada setiap orang dan ide-ide yang diberikannya.
- Dengan merekam sesi latihan atau presentasi yang sebenarnya, kita bisa mengetahui bagaimana kita terdengar di telinga audiens. Dengarkan jika ada tata bahasa yang buruk, kata-kata tambahan yang tidak perlu, pembicaraan klise, kesalahan pengucapan, dan lainnya. Rekaman video bisa membantu mengetahui apakah kita perlu mengubah gestur dan apakah pembawaan kita menarik serta sesuai.



Bab 6

Mengembangkan Keterampilan Menulis

Pada bab sebelumnya kita telah berbicara tentang cara membuat presentasi lisan. Namun, sering kali kita juga dituntut untuk menyampaikan gagasan melalui tulisan. Tulisan yang kita buat bisa berbentuk surat yang dikirim kepada pelanggan, vendor, atau lainnya; memo atau catatan yang diberikan kepada bawahan atau supervisor di perusahaan; atau dalam bentuk surel dan media elektronik lain.

Komunikasi tertulis, apa pun bentuknya, dapat memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana pandangan atasan terhadap diri kita, yang pada akhirnya akan memengaruhi keputusan mereka atas perjalanan karier kita. Hal ini merupakan bagian permanen dari citra diri karena apa pun yang kita tulis dapat ditinjau ulang berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun sesudahnya.

Baik dalam menulis sebuah surat, memo, maupun surel, kita harus sangat berhati-hati dalam merencanakan, menyusun, menulis, dan mendistribusikannya. Dalam bab ini, kita akan berbicara tentang kiat-kiat untuk meningkatkan keterampilan menulis agar apa pun yang kita tulis bisa menjadi cerminan yang baik tentang diri kita.

Menyiapkan Pesan yang akan Disampaikan

Dokumen atau tulisan dalam bentuk apa pun yang kita kirim kepada pihak lain tidak boleh dibuat tanpa persiapan yang ma-

tang. Berikut beberapa panduan untuk membantu meminimalkan kesalahan dan memaksimalkan kesempatan untuk menjadikan pesan yang kita sampaikan sebagai faktor positif dalam upaya mencapai kemajuan.

Tiga "C"

Setelah mengetahui pesan yang akan disampaikan, kita harus mulai merumuskan bagaimana cara menuliskannya. Ingatlah prinsip tiga "C" dalam komunikasi yang baik. Segala sesuatu yang kita tulis harus:

Clear (jelas): Mudah dibaca dan dipahami.

Complete (lengkap): Mengandung semua informasi yang ingin kita sampaikan.

Concise (ringkas): Singkat dan langsung pada intinya.

Contohnya, pada saat menulis sebuah memo tentang status pesanan, sertakan nomor pesanan, tanggal pesanan, identifikasi bahan, dan informasi terkait lainnya. Pastikan memo tersebut mengandung informasi yang bisa menjawab semua pertanyaan terkait. Hindari memasukkan detail tidak relevan yang dapat mengganggu atau membuat pembaca merasa bosan.

Disiplin dalam menuliskan sesuatu adalah langkah pertama untuk mewujudkan hal tersebut.

Lee Iacocca

Memperjelas Pesan yang Disampaikan

Tujuan dari komunikasi bisnis secara tertulis adalah membuat tulisan sejelas mungkin. Hindari konstruksi kalimat yang rumit atau ungkapan berlebihan. Buat tulisan sesingkat mungkin. Tuliskan apa yang ingin kita sampaikan dengan cara sebagai berikut:

- Awali dengan judul yang dicetak tebal.
- Setiap poin tambahan harus ditulis dalam bagian yang terpisah.
- Tandai poin-poin penting dengan huruf miring atau bentuk huruf yang berbeda. Jika pesan disampaikan dalam bentuk cetak, tandai bagian penting dengan pewarna tulisan. Jika berbentuk pesan elektronik, tandai bagian penting dengan warna latar belakang atau huruf yang berbeda.
- Gunakan grafik, bagan, atau alat bantu visual lainnya untuk memberikan pengaruh yang lebih kuat.

Pemeriksaan Akhir (*Proofread*)

Segala sesuatu yang ditulis atas nama kita adalah cerminan siapa diri kita. Meski kita telah memeriksa ejaan dari tulisan yang dibuat, bacalah kembali untuk memeriksa berbagai kemungkinan kesalahan yang masih ada. Kita bisa menggunakan fitur pemeriksa ejaan dalam program pengolah kata pada komputer yang akan sangat membantu karena bisa mendeteksi sebagian besar kesalahan ketik dan ejaan, meski tidak berarti tidak pernah salah. Salah satu cara jitu untuk memastikan apakah masih ada kesalahan dalam tulisan adalah dengan membaca tulisan dengan keras. Teknik ini bisa membantu mengidentifikasi kesalahan yang tidak dapat dilihat mata.

Tidak Perlu Terlalu Formal

Surat bisnis pada zaman dulu mungkin berbunyi seperti ini: "Berdasarkan percakapan telepon kita pada tanggal sekian, bersama ini saya kirimkan tagihan untuk pekerjaan yang diselesaikan sepanjang bulan terakhir." Terdengar aneh, bukan? Ya, terdengar kaku. Pada masa sekarang, kita tidak akan mungkin menulis surat bisnis seperti itu, tetapi kita masih sering terlalu formal dalam berkorespondensi.

Banyak orang meyakini bahwa pada saat menyampaikan ide secara tertulis, kita harus bersikap lebih formal dibanding ketika menyampaikannya melalui komunikasi lisan. Oleh karenanya, kita menggunakan bahasa yang kaku dalam surat dan komunikasi bisnis. Bahasa formal seperti itu bisa disalahartikan sebagai bahasa yang dibuat-buat dan tidak tulus. Pesan kita akan lebih jelas dan lebih mudah diterima oleh pembaca jika kita menuliskannya dengan cara sebagaimana kita berbicara. Potongan kalimat pada surat bisnis di atas akan jauh lebih jelas jika ditulis seperti ini:

"Seperti yang saya janjikan pada pembicaraan di telepon, terlampir tagihan untuk pekerjaan yang diselesaikan pada bulan ini."

Di sisi lain, kemudahan dan kecepatan pengiriman pesan elektronik telah menyebabkan munculnya kebiasaan menulis yang bertolak belakang dengan gaya tulisan pada masa lalu: munculnya penggunaan bahasa yang terlalu informal. Kita ingin menulis dengan cara sebagaimana kita berbicara (dengan lancar dan santai), dan tidak ingin pesan terdengar kaku.

Menuangkan Ide ke dalam Bentuk Tulisan

Pada saat menulis untuk keperluan bisnis, sebagian orang sering kali terjebak dalam formalitas yang tidak perlu. Jika termasuk orang yang mengalami hal seperti ini, kita bisa menghindarinya dengan bertindak seolah-olah sedang berbicara tatap muka atau melalui sambungan telepon dengan orang yang akan membaca tulisan kita.

Berikut beberapa saran untuk membuat tulisan kita terdengar seperti ketika kita mengatakannya:

Katakan dalam bentuk tulisan. Menulislah dengan kosakata, aksen, idiom, dan ekspresi yang biasa kita gunakan dalam berbicara. Biasanya kita tidak akan mengatakan, "Harap diperhatikan, bahwasanya karena badai salju yang terjadi baru-baru ini, pengiriman barang yang Anda pesan akan ditunda hingga minggu depan." Sebagai gantinya, tuliskan pesan yang ingin kita sampaikan secara langsung: "Karena adanya badai salju, pesanan Anda akan kami kirim minggu depan."

Gunakan bahasa yang ringkas. Daripada menulis "Kami sudah tidak lagi membuat model yang telah ditanyakan," atau "Saya kemungkinan sepertinya tidak dapat menghadiri rapat ini," gunakan "Kami tidak membuatnya lagi," atau "Saya tidak bisa hadir." Penggunaan bahasa yang lebih ringkas secara umum akan membuat komunikasi terkesan lebih personal.

Libatkan pembaca. Percakapan lisan tidak bersifat sepihak. Pertama, seseorang akan berbicara, kemudian yang lain akan menanggapi dengan memberikan komentar atau mengajukan pertanyaan. Dengan menyisipkan pertanyaan atau mempersonalisasi komunikasi yang dilakukan, kita bisa mengarahkan perhatian pembaca pada hal-hal yang relevan dengan pesan. Misalnya, daripada menulis "Kami bisa menyesuaikan produk kami untuk memenuhi kebutuhan Anda," ajukan pertanyaan, "Penyesuaian produk seperti apa yang dapat kami lakukan untuk memenuhi kebutuhan khusus Anda?" Pertanyaan seperti ini akan memaksa pembaca untuk berpikir tentang arti penting dari pesan yang kita sampaikan baginya.

Personalisasikan isi pesan. Pada saat berbicara, kita menggunakan kata ganti "saya," "kami," dan "kamu". Namun, ketika menulis surat bisnis, kita menjadi lebih formal. Alih-alih menggunakan kata ganti, kita cenderung menulis frasa-frasa seperti, "Diasumsikan ...," "Dianjurkan ...," atau kalimat-kalimat seperti, "Investigasi akan dilakukan, dan setelah selesai, laporannya akan kami serahkan kepada Anda." Mengapa tidak dengan jelas menyatakan: "Kami sedang menyelidiki masalah ini. Kami akan memberi tahu Anda setelah mendapatkan informasinya."

Cara yang sangat efektif untuk mempersonalisasi surat adalah dengan menyebut nama penerima di dalam isi surat. Jika kita berteman dengan penerima, gunakan nama depan; jika hanya kenalan bisnis, gunakan nama belakang. Alih-alih menulis, "Ini akan menghasilkan peningkatan penjualan," tuliskan "Tim, (atau Tn. Hunt), ini akan membantu meningkatkan penjualan di wilayah Anda."

Kita harus memberikan sentuhan manusia pada surat dan melakukan upaya terbaik untuk mengekspresikan diri secara alami. Hormati orang lain, bersikap sopan, dan tunjukkan ketertarikan kita. Gaya penulisan yang bersahabat akan membuat pembaca merasa senang, sementara gaya penulisan yang dingin bisa membuat pembaca merasa tidak diakui.

Hindari Penggunaan Kata-kata Klise

Cara lain untuk membuat tulisan kita memberikan kesan bersahabat adalah dengan menghindari penggunaan berbagai kata klise formal dalam komunikasi bisnis.

Daripada menulis	Tulislah:
Di kemudian hari	Nanti (atau sebutkan waktu tepatnya)
Pada saat ini	Sekarang
Meski pada kenyataannya	Meskipun
Untuk periode satu depan	Selama satu tahun
Sesuai dengan permintaan Anda	Sesuai permintaan
Dalam waktu dekat	Segera (atau pada bulan Mei)
Kami memiliki pendapat bahwa	Kami meyakini bahwa
Membuat penyesuaian	Disesuaikan
Yang bertanda tangan di bawah ini atau penulis	Saya
Kami dengan ini melampirkan	Terlampir
Kami tidak dalam posisi untuk	Kami tidak bisa
Dengan pengecualian	Kecuali

Hindari Penggunaan Kalimat Kompleks

Kalimat pendek (terdiri dari dua puluh kata atau kurang) lebih mudah dibaca dan diserap. Satu kalimat sebaiknya dibatasi hanya untuk mengemukakan satu gagasan. Penggunaan kata-kata yang lebih pendek juga akan sangat membantu. Tentu saja, pada saat menulis perkara teknis untuk pembaca yang memiliki latar belakang teknik, bahasa teknis sangat cocok untuk digunakan. Akan tetapi, ketika kita harus menuliskannya untuk pembaca yang mungkin tidak memiliki latar belakang teknik, hindari bahasa dan jargon yang tidak mungkin mereka pahami.

Tuliskanlah rencana kita. Pada saat rencana diubah ke dalam bentuk tulisan, kita telah memberi bentuk konkret terhadap keinginan yang sebelumnya tak berwujud.

Napoleon Hill

Membuat Korespondensi Menjadi Berkesan

Pada saat membaca, pikiran akan memproses kata-kata yang kita baca dengan cara yang sama seperti ketika pikiran memproses kata-kata yang didengarnya. Kita bisa membuat kata-kata (dan komunikasi bisnis kita) menjadi jauh lebih efektif dengan memperbesar dampaknya melalui alat bantu visual.

Gunakan Grafik

Kebanyakan orang lebih suka mempelajari grafik atau bagan daripada membaca deretan angka-angka. Dengan meluangkan sedikit waktu untuk mengubah informasi ke dalam format grafik, memo dan laporan yang kita buat akan memiliki dampak yang jauh lebih besar. Jika gambar, foto, atau format visual lain dapat digunakan, surat atau memo yang kita buat akan menjadi lebih hidup. Bagi orang yang lebih suka membaca angka, alat bantu visual seperti ini dapat digunakan sebagai data pendukung.

Ada banyak program komputer yang dapat dengan mudah mengonversi data ke dalam berbagai format grafik atau bagan. Jika bagan-bagan tersebut dapat disajikan dalam format berwarna, efek yang diberikannya akan meningkat.

Ilustrasikan Pesan yang Kita Sampaikan

Jika grafik tidak dapat digunakan, kita bisa menggunakan cerita ilustratif dalam tulisan. Sebuah cerita memungkinkan pembaca untuk memvisualisasikan apa yang kita katakan dalam pikirannya.

Perhatikan dua buah memo tentang pergantian tenaga kerja berikut: "Tingginya tingkat keluar masuk karyawan di departemen

pengiriman telah menyebabkan beban kerja yang berat bagi personel pengiriman, yang mengakibatkan terjadinya kecelakaan, sakit karena kelelahan, dan semakin banyak karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini menyebabkan pesanan tidak dapat dikirim dan banyaknya keluhan pelanggan."

Pernyataan di atas cukup bagus, tetapi mari kita lihat bagaimana informasi ini dapat lebih tergambarkan melalui sebuah cerita pendek: "Saya mengunjungi Departemen Pengiriman pagi ini. Hanya ada enam orang pekerja yang hadir, dari yang seharusnya sepuluh orang. Mereka bekerja di bawah tekanan yang luar biasa, berusaha mengirim semua pesanan kepada pelanggan. Kemarin mereka menghabiskan waktu sepuluh jam untuk bekerja. Saya bisa melihat kelelahan di wajah mereka dan dalam cara mereka bekerja. Saya melihat salah seorang dari mereka berjalan tertatih-tatih akibat kecelakaan kecil yang dialaminya. Saat saya berada di sana, tiga pelanggan menelepon mengeluhkan pesanan mereka yang belum datang."

Memo pertama menceritakan fakta, sementara memo kedua mengajak pembaca "melihat" situasinya secara langsung. Dengan menggunakan alat bantu visual dan cerita ilustratif yang sesuai, tulisan kita akan menjadi lebih jelas dan menarik perhatian.

Komunikasi Elektronik

Sejauh ini inovasi terbesar di bidang komunikasi dalam beberapa tahun terakhir adalah penggunaan Internet sebagai alat utama dalam mengirim dan menerima informasi.

Kita harus memperhatikan cara menulis surel, pesan teks, pesan pada jejaring sosial, dan komunikasi elektronik lainnya, sebagaimana kita memperhatikan standar komposisi dalam menulis surat dan memo. Ingatlah bahwa surat elektronik merupakan suatu bentuk komunikasi tertulis. Surat elektronik

lebih dari sekadar pengganti panggilan telepon, tidak boleh ditulis terburu-buru dengan sedikit atau tanpa mempertimbangkan gaya penulisan atau konten yang disampaikan. Berbeda dengan panggilan telepon, pesan elektronik dapat disimpan dan diambil kembali datanya jika diperlukan. Pesan elektronik tidak bersifat "pribadi", dan dapat digunakan sebagai bukti di pengadilan. Karenanya, pesan elektronik harus direncanakan dan disusun dengan cermat.

Menulis Pesan Elektronik dengan Baik

Sebelum menulis pesan elektronik, pikirkan baik-baik apa yang ingin disampaikan. Kita harus merencanakan penulisannya dengan cermat seperti ketika hendak menulis surat resmi. Jika hendak memberikan instruksi, pastikan pembaca mengetahui dengan pasti tindakan apa yang kita minta. Jika hendak menjawab pertanyaan, luangkan waktu sejenak untuk membaca pertanyaannya dengan saksama untuk memastikan bahwa kita telah memiliki semua informasi yang diperlukan untuk menanggapi pertanyaan yang diajukan dengan tepat.

Mendapatkan Perhatian Pembaca

Banyak orang menerima lusinan, bahkan ratusan pesan elektronik setiap hari. Untuk memastikan pesan yang kita kirim segera dibaca oleh penerima, gunakan judul yang bermakna bagi penerima. Misalnya, alih-alih "Jawaban: email Anda pada tanggal 25/6", gunakan judul yang menunjukkan informasi yang akan kita sampaikan dalam pesan, misalnya, "Angka penjualan pada bulan Juni".

Sebagaimana penulisan surat dan memo, gunakan prinsip tiga C (*clear, complete, concise*) dalam menulis surel dan pesan elektronik lainnya.

Jika terdapat file yang dilampirkan pada surel, sebutkan file apa yang kita lampirkan dalam pesan yang kita tulis, sehingga pembaca dapat memeriksa apakah pesan dan lampirannya telah diterima secara lengkap. Untuk media elektronik lain yang tidak memiliki fasilitas pengiriman lampiran, sebutkan nama file atau URL tempat kita menyimpan dokumen terkait.

Sebelum mengeklik tombol "Kirim", baca kembali pesan yang kita tulis dengan cermat dan periksa ejaannya. Membaca lantang pesan yang sudah kita tulis adalah ide bagus untuk membantu melihat kekeliruan atau kesalahan lain yang mungkin masih ada. Pastikan segala aspek pesan yang kita tulis sudah benar sebelum dikirim.

Banjir surel dapat mengakibatkan pesan kita terabaikan atau terhapus tanpa sengaja. Mintalah penerima untuk mengirim pemberitahuan jika surel telah diterima. Jika masalah yang dibicarakan sangat penting, tindak lanjuti dengan panggilan telepon untuk memastikan bahwa pesan yang kita kirim telah diterima dan dipahami.

Masalah Privasi

Sebagaimana telah dibicarakan sebelumnya, pesan yang dikirim secara elektronik tidak memiliki jaminan privasi. Berkali-kali kita mendengar berita tentang peretas yang dapat menerobos sistem yang sangat canggih. Kita harus mengansumsikan apa pun yang kita kirim secara elektronik dapat diretas. Jika kerahasiaan diperlukan, media elektronik bukan pilihan terbaik untuk digunakan.

Ingatlah setiap surel yang kita kirim melalui komputer perusahaan dapat dibaca oleh orang lain di perusahaan. Beberapa tahun terakhir, kita telah mendengar beberapa kasus karyawan dipecat karena mengirim surel yang melanggar

peraturan perusahaan. Pengadilan Amerika Serikat menolak klaim pelanggaran privasi yang diajukan para pegawai tersebut.

Kasus yang lebih serius adalah karyawan yang membuat komentar atau lelucon yang dianggap tidak pantas dalam pesan yang mereka kirim. Setiap kali menggunakan server perusahaan, kita harus mengansumsikan konten pesan atau jejak mesin pencari kita dapat diakses oleh siapa pun di perusahaan. Titik. Jangan pernah membuat komentar apa pun yang mungkin bisa dianggap mengandung pelecehan seksual atau bersifat rasis. Titik. Pesan dengan konten seperti itu telah banyak dijadikan barang bukti dalam tuntutan hukum terhadap perusahaan meskipun para pejabat perusahaan itu sendiri tidak tahu-menahu tentang pesan tersebut. Hal seperti ini menyebabkan pegawai yang bersangkutan diberhentikan, dan juga menimbulkan adanya tindakan hukum terhadap pegawai tersebut secara individu dan perusahaan tempat si pegawai bekerja.

Terakhir, kita harus selalu memeriksa kembali alamat penerima pesan elektronik. Kita tidak ingin mengirim balasan ke semua orang ketika respons yang kita berikan hanya ditujukan untuk orang yang mengirim pesan tersebut.

Jangan menggantikan panggilan telepon dan pertemuan tatap muka dengan media komunikasi elektronik. Kontak suara atau tatap muka langsung dengan orang-orang yang berurusan secara rutin dengan kita akan memperkuat hubungan pribadi kita dengan mereka, yang sangat penting dalam membangun dan mempertahankan hubungan baik dengan mereka.

Charles Wang, mantan CEO, Asosiasi Komputer

Hal-hal yang Boleh dan Tidak Boleh Dilakukan dalam Mengirim Pesan Elektronik

1. Lakukan perencanaan dengan cermat.

2. Tuliskan pesan dengan singkat. Jika perlu mengirim pesan lebih dari beberapa paragraf, tuliskan pemberitahuan di bagian awal dan mulailah dengan membuat ringkasan.
3. Tuliskan judul yang deskriptif. Jika kita membuat penerima menebak-nebak isi pesan, mereka mungkin akan berpikir lebih baik tidak membacanya.
4. Buatlah konten dan gaya penyampaian yang profesional. Meski tidak dianjurkan untuk bersikap terlalu formal, hindari penggunaan terlalu banyak tanda baca, singkatan, akronim serta *clip art* yang berlebihan, dan format yang rumit. Jangan menggunakan tulisan dengan huruf kapital semua karena cara penulisan seperti itu diartikan sebagai tanda teriakan.
5. Gunakan fitur pemeriksa ejaan untuk memastikan penggunaan ejaan, tata bahasa, dan tanda baca yang tepat. Setelah itu, periksa ulang pesan yang kita tulis untuk memastikan semua aspeknya sudah benar.
6. Beritahukan penerima jika pesan yang kita kirim tidak memerlukan balasan. Hal ini akan menghemat waktu kita dan penerima pesan.
7. Baca dan baca ulang pesan kita sebelum mengeklik tombol "Kirim".
8. Gunakan butir-butir (*bullets*) dibanding paragraf jika memungkinkan. Penulisan dalam bentuk butir-butir sering kali memudahkan kita dalam membaca dan memahami beragam poin penting.
9. Segera tanggapi surat elektronik yang diterima, terutama ketika jawaban yang cepat dibutuhkan. Kecepatan adalah keunggulan utama dalam penggunaan media jenis ini.
10. Gunakan fitur **cc:** dan **bcc:** dengan cermat dan secukupnya.
11. Gunakan fitur "Teruskan" dengan secukupnya.

12. Gunakan fitur "Balas" dengan leluasa. Ini adalah cara mudah untuk memberikan konteks pada pesan yang dikirim.

13. Cantumkan informasi yang menunjukkan apakah pesan dikirim hanya untuk menyampaikan informasi, atau memerlukan tindakan atau balasan.

14. Lakukan pemeriksaan untuk mengetahui apakah pesan penting yang kita kirim telah diterima dengan baik, mintalah penerima untuk mengirim pemberitahuan atau tindak lanjuti melalui panggilan telepon.

15. Pikirkan baik-baik sebelum mengeklik tombol "Kirim". Mengirim email yang tidak dipikirkan dengan baik bisa menimbulkan masalah di kemudian hari. Dalam korespondensi bisnis, berhati-hatilah untuk tidak bersikap berlebihan atau menuliskan lelucon yang tidak pada tempatnya karena hal seperti itu rentan disalahpahami.

16. *Jangan* meneruskan pesan apa pun lebih dari dua kali karena alur perjalanan pesan tersebut akan menjadi sangat sulit diikuti.

17. *Jangan* lampirkan file yang tidak perlu.

18. *Jangan* gunakan surat elektronik untuk menggantikan telepon atau pertemuan tatap muka. Upayakan untuk melakukan kontak suara dan tatap muka langsung dengan orang-orang yang berurusan dengan kita.

19. *Jangan* bermain game elektronik, mengirim dan menanggapi surat berantai, atau melakukan kegiatan lain yang menyita waktu pada jam kerja menggunakan komputer perusahaan.

20. *Jangan* mengunduh materi pornografi atau hal-hal yang mengandung pelecehan pada kelompok ras atau etnis apa pun menggunakan komputer perusahaan. Ingatlah bahwa pesan dan jejak mesin pencari kita dapat diakses oleh siapa pun di perusahaan dan mungkin menyinggung orang lain

di perusahaan. Tindakan seperti itu bisa membuat kita malu dan mungkin mendapat tuduhan melakukan pelecehan seksual atau tindakan rasis.

21. *Jangan* menyebar gosip atau rumor melalui media elektronik; gosip yang menyebar lewat percakapan telepon atau percakapan langsung saja sudah bisa membawa akibat buruk, apalagi jika disebar melalui surat elektronik yang jumlah penerimanya bisa bertambah secara cepat.
22. *Jangan* mengirim pesan kepada banyak orang kecuali pesan tersebut memang ditujukan kepada banyak orang.
23. *Jangan* mengirim lelucon atau cerita yang tidak pantas melalui surat elektronik perusahaan.

Menulis Laporan yang Baik

Salah satu tugas penting seorang manajer adalah menyusun laporan untuk diserahkan kepada atasan atau kepada para manajer lain di perusahaan. Menyerahkan laporan yang tidak disusun dengan baik, tidak dipikirkan dengan baik, dan tidak ditulis dengan baik akan menghambat kemajuan karier. Karenanya, kita perlu melakukan upaya ekstra dalam menyiapkan dan menulis dokumen seperti ini.

Misalkan perusahaan sedang mempertimbangkan untuk membeli perangkat lunak keluaran terbaru. Kita diberi tugas oleh atasan untuk melakukan riset mengenai perangkat lunak tersebut dan menyusun laporan mengenai hasilnya. Laporan yang baik harus mengandung lebih dari sekadar informasi dasar. Laporan harus membuat pembaca memperoleh cukup pengetahuan tentang subjek yang dibahas sehingga mereka dapat membuat keputusan yang diperlukan berdasarkan laporan tersebut. Seperti halnya bentuk komunikasi lain, penulisan laporan juga sebaiknya mengikuti prinsip tiga C (*clear, complete, concise*).

Riset bagi saya sama pentingnya atau lebih penting dari menulis. Riset adalah fondasi yang menjadi pijakan bagi isi tulisan.

Leon Uris

Persiapan yang Cermat

1. Definisikan masalah atau isu yang akan dibahas dalam laporan. Diskusikan tujuan pembuatan laporan dengan manajer yang memberikan tugas. Banyak orang membuang waktu, tenaga, dan biaya dengan percuma karena tidak mengetahui tujuan sebenarnya dari laporan yang dikerjakan. Jika tidak mengetahui dengan jelas untuk tujuan apa laporan akan digunakan, kita akan menghabiskan lebih banyak waktu mengurus aspek sekunder alih-alih menangani persoalan yang benar-benar penting. Dalam menyusun laporan tentang perangkat lunak terbaru seperti pada contoh di atas, terdapat tiga faktor yang harus menjadi perhatian utama: penggunaan perangkat lunak dalam *telemarketing*, biaya yang diperlukan untuk pengadaan dan penggunaannya, dan ketersediaan layanan teknis.
2. Jika kita berencana mendelegasikan pengerjaan laporan kepada beberapa orang sekaligus, bagilah proyek penyusunan laporan ke dalam beberapa segmen dan tugaskan setiap orang untuk melakukan riset mengenai bagian masing-masing. Tugas kita adalah mengoordinasikan dan mencatat semua temuan yang diperoleh dan menyusun rekomendasi berdasarkan temuan-temuan tersebut.
3. Kumpulkan semua fakta. Kumpulkan semua informasi yang dibutuhkan. Misalnya, untuk laporan ini, orang-orang yang menerima tugas yang telah kita delegasikan harus berbicara kepada pihak yang akan menggunakan perangkat lunak tersebut di perusahaan, dan mempelajari apa yang

sebenarnya ingin mereka capai dengan menggunakannya. Mereka harus memiliki literatur mengenai perangkat lunak tersebut, membaca berbagai jurnal teknik mengenainya, dan berbicara dengan orang-orang di perusahaan lain yang telah lebih dulu menggunakan produk baru tersebut. Informasi juga harus dicari dari tenaga penjualan pihak pemasok dan vendor pesaing. Kumpulkan semua informasi yang bisa kita peroleh.

4. Analisis fakta. Setelah semua informasi terkumpul, semua fakta yang diperoleh harus dikorelasikan dan dianalisis. Salah satu caranya adalah dengan membuat daftar kelebihan dan keterbatasan perangkat lunak tersebut dan membuat daftar serupa untuk perangkat lunak lain yang juga mungkin dapat digunakan.
5. Pelajari gaya penulisan yang disukai pembaca. Bahasa dan bentuk laporan harus disesuaikan dengan orang-orang yang akan membacanya. Misalnya, seorang insinyur yang menulis laporan untuk para manajer nonteknis harus bisa menuliskan laporannya dalam bahasa yang sebisa mungkin bersifat nonteknis. Jika penggunaan bahasa teknis tidak dapat dihindari, penulis harus mendefinisikan dan menjelaskan arti dari beragam istilah teknis yang digunakan pada saat pertama kali kata tersebut muncul dalam laporan.

Selain itu, cari tahu apa yang diharapkan pembaca dari segi bahasa, detail konten, penggunaan grafik, dan sejenisnya.

Saat menulis laporan untuk atasan sendiri atau manajer lain yang biasa berurusan dengan kita secara rutin, kita mungkin sudah memahami laporan seperti apa yang harus disusun; jika merasa tidak yakin, pelajarilah laporan yang telah dibuat orang

lain sebelumnya sebagai panduan. Berikut beberapa faktor yang harus dipertimbangkan:

- apakah pembaca lebih menyukai laporan yang singkat dan padat, atau laporan dengan banyak detail,
- apakah pembaca lebih menyukai grafik atau bagan dibanding tabel statistik, atau menyukai keduanya,
- apakah pembaca lebih menyukai penulisan mata uang dengan pembulatan atau penulisan besaran dolar dan sen apa adanya,
- adakah informasi atau gaya khusus yang digunakan oleh pembaca ketika mereka sendiri menyusun laporan.

Menulis adalah mengkristalkan pemikiran, dan pemikiran akan menghasilkan tindakan.

Paul J. Meyer, konsultan dan penulis

Menulis Laporan

Meski tidak ada gaya laporan yang ideal, panduan berikut dapat digunakan untuk menyusun sebuah laporan:

Nyatakan tujuan pembuatan laporan. Awali laporan dengan pernyataan tujuan pembuatan laporan. Misalnya, "Sesuai permintaan Anda melalui memo tentang program perangkat lunak XYZ, berikut informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan tentang kesesuaiannya dengan kebutuhan kita."

Ringkasan dan rekomendasi. Ringkasan biasanya ditempatkan di bagian akhir laporan. Namun, banyak juga manajer yang lebih suka membaca ringkasan dan rekomendasi yang ditempatkan di bagian awal laporan. Dengan cara ini, mereka bisa mempelajari hasil yang diperoleh dengan segera, dan membaca penjelasan detailnya ketika waktu memungkinkan.

Sajikan informasi yang terperinci. Iringi ringkasan dengan penjelasan yang terorganisir. Sertakan informasi detail yang mendukung ringkasan dan rekomendasi yang diberikan. Gunakan bagan, grafik, dan tabel selagi dapat memperjelas atau memperkuat informasi dalam laporan.

Perhatikan bahasa yang digunakan. Gunakan bahasa yang jelas dan *to the point*. Beragam jenis huruf dan gaya yang sekarang banyak tersedia pada sebagian besar perangkat lunak pengolah kata memungkinkan kita untuk menyajikan laporan dalam format yang menarik. Gunakan opsi ini dengan kesadaran bahwa kita ingin membuat presentasi terlihat menarik dan mudah dibaca. Sebagian orang menggunakan opsi ini secara berlebihan dengan membuat tampilan dan memilih bentuk huruf yang terlalu dekoratif, membuat presentasi menjadi sulit dibaca dan juga terlalu "indah" untuk ukuran sebuah laporan bisnis.

Panjang laporan. Tidak ada ukuran panjang ideal untuk sebuah laporan bisnis. Sebuah laporan bisnis harus cukup panjang sehingga bisa memuat keseluruhan hal yang harus dicantumkan, tetapi tidak boleh satu kata pun lebih panjang dari yang diperlukan. Hindari pengulangan yang tidak perlu. Kita mungkin ingin menyatakan ulang kesimpulan yang diperoleh di akhir laporan, tetapi sebaiknya kita tidak menyatakan gagasan yang sama berulang kali.

Baca dan baca ulang. Sebelum menyerahkan laporan, periksa ulang semua bagiannya dengan cermat. Laporan yang baik sekali pun bisa kehilangan kredibilitas ketika di dalamnya masih terdapat kesalahan ejaan, struktur tata bahasa yang buruk, atau pengetikan yang ceroboh. Angka-angka harus diperiksa dengan cermat. Baca ulang semuanya. Jika memungkinkan, mintalah seorang atau beberapa rekan untuk

membacanya. Lakukan perubahan apa pun yang diperlukan, dan bacalah sekali lagi untuk memastikan bahwa kita sudah puas dengan apa yang dikerjakan.

Pelajari bentuk laporan seperti apa yang diinginkan oleh manajer. Sebagian orang lebih menyukai bentuk cetak; sebagian lainnya lebih menyukai salinan berbentuk file elektronik yang dapat diunduh; sebagian lagi menyukai keduanya.

Jangan mengirim salinan laporan kepada orang lain di perusahaan kecuali atas izin atasan atau orang yang meminta kita membuat laporan. Kecuali diminta lain, kita harus menyimpan salinan laporan yang kita buat di *hard drive* untuk dapat ditinjau ulang atau diperbanyak jika diperlukan. Selalu simpan semua materi yang digunakan dalam menyusun laporan, termasuk materi hasil riset yang tidak digunakan dalam laporan. Hasil riset akan menjadi lebih berharga ketika kita diminta untuk memperluas apa yang telah kita tulis atau ditanyai tentang aspek yang tidak kita sertakan dalam laporan.

Mempresentasikan laporan secara lisan. Adakalanya kita diminta untuk menyampaikan laporan secara lisan dalam sebuah rapat. Dengan mengikuti berbagai saran mengenai tata cara pembuatan presentasi informatif (pada Bab 5) pada saat menulis laporan, kita akan memiliki kesiapan menghadapi kemungkinan ini.

Akal sehat adalah pokok pertama dan sumber induk dari tulisan yang baik.

Horace

Rangkuman

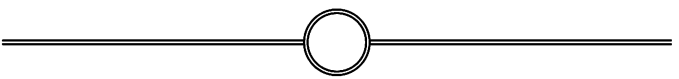
- Segala sesuatu yang kita tulis harus:
    1. *Clear* (jelas): Mudah dibaca dan dipahami.

2. *Complete* (lengkap): Mengandung semua informasi yang ingin kita sampaikan.
3. *Concise* (ringkas): Singkat dan langsung pada intinya.

- Segala sesuatu yang ditulis atas nama kita adalah cerminan siapa diri kita. Baca ulang untuk memeriksa kesalahan yang ada. Jangan mengandalkan fitur pemeriksa ejaan untuk mengidentifikasi semua jenis kesalahan.
- Hindari penggunaan bahasa yang terlalu formal karena bisa diartikan sebagai bahasa yang dibuat-buat dan tidak tulus. Menulislah dengan cara sebagaimana kita berbicara.
- Cara yang sangat efektif untuk mempersonalisasi surat adalah dengan menyebut nama penerima di dalam isi surat.
- Memo dan laporan akan memiliki efek yang jauh lebih besar jika data yang terdapat di dalamnya dikonversi ke dalam bentuk grafik.
- Kita harus memperhatikan cara kita dalam menulis surel, pesan teks, pesan dalam jejaring sosial, dan komunikasi elektronik lainnya sebagaimana kita memperhatikan standar komposisi dalam menulis surat dan memo.
- Sebelum menulis pesan elektronik, pikirkan baik-baik apa yang ingin kita tulis. Rencanakan dengan cermat seperti halnya ketika hendak menulis surat resmi. Jika hendak memberikan instruksi, pastikan pembaca mengetahui tindakan apa yang kita minta. Jika hendak menjawab pertanyaan, pastikan kita telah mengumpulkan semua informasi yang diperlukan untuk menanggapi pertanyaan yang diajukan dengan tepat.

- Pelajari hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam mengirim pesan elektronik. Ikuti aturan ini dan latih bawahan kita untuk mempelajari dan mematuhi aturan ini.
- Salah satu tugas penting seorang manajer adalah menyusun laporan untuk diserahkan kepada atasan atau kepada para manajer lain di perusahaan. Menyerahkan laporan yang tidak ditulis dengan baik akan menghambat kemajuan karier. Karenanya, penting bagi kita untuk melakukan upaya ekstra dalam menyiapkan dan menulis dokumen-dokumen seperti ini.
- Meski tidak ada gaya laporan yang ideal, panduan berikut dapat digunakan untuk menyusun sebuah laporan:
    - Nyatakan tujuan pembuatan laporan.
    - Berikan ringkasan kesimpulan dan rekomendasi kita.
    - Ikuti ringkasan dengan penjelasan yang mendukung.
    - Gunakan bagan, grafik, dan tabel sebagai alat bantu.
    - Panjang ideal laporan adalah panjang yang kita perlukan untuk menjelaskan semua hal yang harus dicantumkan, dan tidak lebih dari itu.
    - Sebelum menyerahkan laporan, periksa ulang semuanya dengan cermat. Periksa kembali angka-angka dan baca sekali lagi untuk memastikan bahwa kita sudah puas dengan apa yang kita kerjakan.
    - Pelajari format laporan yang disukai oleh supervisor atau penerima laporan, dan gunakan format tersebut. Sebagian orang lebih menyukai bentuk cetak; sebagian lainnya lebih menyukai salinan berbentuk file elektronik yang dapat diunduh; sebagian lagi menyukai keduanya.

- Selalu simpan semua materi yang digunakan dalam menyusun laporan, termasuk materi hasil riset yang tidak digunakan dalam laporan. Hasil riset akan menjadi lebih berharga ketika kita diminta untuk menindaklanjuti hasil temuan yang ada.



Bab 7

Mengembangkan Diri di Perusahaan Tempat Kita Bekerja

Kita bisa mencapai kemajuan dalam karier dengan terus mengembangkan diri di perusahaan tempat kita bekerja saat ini, atau mencari pekerjaan baru di bidang yang sama, atau bahkan melakukan perubahan total dalam karier. Dalam bab ini kita akan mempelajari berbagai peluang yang ada di perusahan tempat kita bekerja saat ini. Dalam bab-bab selanjutnya kita akan mencari tahu kapan dan bagaimana kita bisa melakukan perubahan dalam bentuk lain.

Situasi Kita Saat Ini

Keputusan pertama yang harus kita buat adalah apakah lebih baik tetap berada di perusahaan tempat kita bekerja saat ini atau pindah ke perusahaan lain. Peluang kita ditentukan oleh empat faktor: bidang yang digeluti, perusahaan, pekerjaan, dan situasi pribadi diri.

Industri Tempat Kita Bekerja

Jika industri tempat kita bekerja saat ini memiliki potensi pertumbuhan yang terbatas, hal itu akan berdampak pada masa depan kita. Sebagian industri pada dasarnya telah menghilang karena pengaruh perkembangan teknologi; sebagian lainnya mungkin tidak beroperasi lagi di daerah atau bahkan di negara kita. Sebagai contoh, karier Sara seluruhnya dijalani di industri pakaian wanita, tetapi seiring waktu, sebagian besar industri

pembuatan pakaian wanita telah pindah ke luar negeri. Hanya ada sedikit peluang bagi Sara di bidang itu.

Meski tidak dapat memprediksi masa depan, kita harus waspada terhadap berbagai indikator perubahan yang ada. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut untuk mengetahui kondisi industri tempat kita bekerja saat ini:

- Apakah industri tempat kita bekerja memiliki sejarah pertumbuhan yang kuat?
- Apakah industri tempat kita bekerja saat ini berada dalam masa pertumbuhan?
- Apakah industri tempat kita bekerja dikenal dengan kemajuan teknologinya?
- Apakah industri tempat kita bekerja memiliki pasar yang luas? (yakni, apakah persentase penjualan atau pasokannya yang tinggi tergantung pada pemerintah atau pada satu industri tertentu?)
- Apakah pasar potensialnya terus mengalami pertumbuhan?
- Apakah jumlah orang yang dipekerjakan di bidang industri ini meningkat atau menurun dalam beberapa tahun terakhir?

Perusahaan Tempat Kita Bekerja

Tidak peduli seberapa baik kinerja kita dalam pekerjaan, perusahaan tempat kita bekerja berperan besar dalam menentukan masa depan kita. Jika perusahaan tempat kita bekerja terus berkembang, kita akan mengalami kemajuan; jika perkembangan perusahaan stagnan, pertumbuhan kita juga akan ikut terhambat.

Jawablah pertanyan-pertanyaan berikut untuk mengetahui kondisi perusahaan tempat kita bekerja saat ini:

- Apakah perusahaan tempat kita bekerja menjadi yang terdepan di dalam industri yang digelutinya?
- Apakah tingkat penjualan perusahaan meningkat dibanding tingkat penjualan di bidang industri yang digelutinya?
- Apakah perusahaan telah memperkenalkan produk atau layanan baru?
- Apakah perusahaan mengikuti perkembangan teknologi yang ada di bidang industri?
- Apakah para pesaing, pelanggan, dan vendor menghargai perusahaan?
- Apakah basis keuangan perusahaan masuk dalam kategori sehat?
- Apakah perusahaan terus menambah jumlah pegawainya?
- Apakah perusahaan menerapkan kebijakan promosi jabatan dari lingkungan dalam perusahaan?
- Apakah promosi jabatan dalam perusahaan didasarkan pada prestasi, dan bukan perkara senioritas semata?
- Apakah nepotisme atau favoritisme merupakan faktor signifikan dalam promosi jabatan?

Pekerjaan Kita

Di setiap perusahaan terdapat berbagai pekerjaan yang menuntun pada kemajuan diri, dan ada yang tidak. Jika pekerjaan kita tidak termasuk dalam kategori pertama, kita harus mempertimbangkan untuk pindah dari pekerjaan tersebut.

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut untuk mengetahui kondisi pekerjaan kita saat ini:

- Apakah pekerjaan kita merupakan lini yang menjanjikan adanya promosi jabatan?
- Apakah para pegawai sebelum kita bisa mendapatkan promosi jabatan?

- Apakah pekerjaan kita merupakan ajang latihan untuk mencapai kemajuan?
- Apakah pekerjaan kita memberikan kesempatan bagi orang yang memegang jabatan untuk mengambil keputusan?
- Apakah pekerjaan kita memberikan kesempatan bagi orang yang memegang jabatan untuk menunjukkan potensinya?
- Apakah pekerjaan kita memberikan kesempatan bagi orang yang memegang jabatan untuk berinteraksi dengan para eksekutif atas?
- Apakah pekerjaan kita memberikan kesempatan bagi orang yang memegang jabatan untuk mengelola orang lain?
- Apakah pekerjaan kita memberikan wewenang bagi orang yang memegang jabatan untuk menggunakan sumber daya perusahaan (uang, bahan, peralatan, waktu kerja, dan sejenisnya)?
- Apakah pekerjaan kita memiliki prestise di dalam perusahaan?
- Apakah pekerjaan mengharuskan kita melapor kepada pejabat eksekutif yang dapat merekomendasikan perkembangan diri kita?

Situasi Pribadi Kita

Analisis terhadap prospek karier yang kita jalani juga harus memperhitungkan faktor-faktor yang bersifat pribadi. Kita harus menikmati pekerjaan kita. Apa pun keuntungan yang dimiliki suatu pekerjaan, akan jauh lebih baik jika kita tidak merasa cemas ketika berangkat bekerja setiap hari.

Kita sebaiknya bersikap jujur mengenai posisi saat ini. Dengan tetap bersikap terbuka dan obyektif, evaluasilah kepuasan kita terhadap tiap poin berikut:

- Gaji

- Jenis pekerjaan yang dilakukan sekarang
- Kemajuan di perusahaan
- Peluang promosi jabatan
- Supervisor kita sebagai atasan
- Supervisor kita sebagai teladan
- Lingkungan kerja
- Moral rekan kerja satu departemen
- Moral orang-orang dari departemen lain dalam perusahaan
- Kesempatan untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang akan membantu kita mencapai kemajuan.
- Kesempatan untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang akan meningkatkan keterampilan profesional kita.
- Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang akan membuat kita berharga bagi perusahaan lain jika memilih untuk pindah bekerja.
- Penghargaan yang kita terima dari atasan, kolega, dan bawahan.
- Kapan kemajuan kita berikutnya harus dicapai (sebutkan waktu yang diinginkan).

Menganalisis item-item di atas akan membantu kita membuat keputusan objektif yang tidak dipengaruhi oleh emosi, rasa dendam, dan sejenisnya.

Transfer Antar-Departemen

Berdasarkan hasil analisis di atas, kita mungkin memutuskan sulit berkembang pada posisi ini. Namun demikian, mungkin ada banyak posisi lain yang memiliki peluang pengembangan karier yang lebih baik di dalam perusahaan. Pada kondisi seperti itu, jalan keluarnya bukan dengan mencari pekerjaan baru di

perusahaan lain, melainkan pindah ke departemen lain di dalam perusahaan.

Transfer antar-departemen di dalam perusahaan dapat dilakukan melalui beberapa cara. Hal ini banyak bergantung pada hubungan kita dengan atasan kita langsung. Misalkan kita telah berada pada posisi ini selama beberapa tahun, sementara atasan kita juga tidak dijadwalkan akan mendapat promosi untuk sementara waktu. Jika memiliki hubungan yang baik dengan atasan, kita mungkin bisa memulai pembicaraan yang bersahabat dengannya. Diskusikan keinginan untuk mencapai kemajuan lebih cepat dibanding yang bisa dicapai di departemen kita saat ini, dan tunjukkan keinginan untuk pindah ke departemen lain, tempat kita mungkin bisa mencapai kemajuan lebih cepat.

Jika atasan menolak atau hubungan kita dengannya tidak memungkinkan untuk mendiskusikan hal ini, kita bisa mencoba berbicara dengan eksekutif yang lebih senior, mungkin atasan langsung dari atasan kita. Ajukan permintaan untuk mengadakan pembicaraan empat mata. Karena ia mungkin tidak mengetahui latar belakang kita secara detail, bersiaplah untuk menjelaskan pencapaian dan keinginan kita untuk maju. Jangan lupa menyatakan kecintaan pada perusahaan dan ingin melangkah maju di dalamnya, tetapi karena pada posisi saat ini kita sulit berkembang, kita ingin bisa ditransfer ke departemen lain. Eksekutif yang lebih senior cenderung memiliki wewenang untuk membantu mewujudkan keinginan kita. Namun, ingatlah bahwa ia mungkin ingin mendiskusikan hal ini dengan atasan langsung kita, yang mungkin akan mempermasalahkan keputusan kita untuk melangkahinya dan berbicara langsung dengan atasannya. Jika kemudian transfer tidak dapat dilakukan, kita mungkin akan memiliki hubungan tidak baik dengan atasan. Ini adalah risiko yang harus siap ditanggung.

Di banyak perusahaan, cara ideal untuk mengatur transfer antar-departemen adalah melalui Departemen Sumber Daya Manusia. Departemen SDM seharusnya merupakan pihak yang netral, tujuan mereka adalah mempekerjakan semua pegawai untuk mencapai keuntungan terbaik bagi para pegawai sendiri dan perusahaan.

Pendekatan kepada pihak SDM bisa dilakukan secara informal atau dengan cara yang lebih formal. Diskusi informal adalah pendekatan yang lebih umum digunakan. Yakinlah kepercayaan diri kita akan dihargai dan atasan kita tidak akan diberi tahu mengenai hal ini tanpa persetujuan kita. Pihak SDM bisa memberi kita evaluasi yang tidak memihak mengenai posisi kita saat ini, ke mana kita bisa dipindah, dan trasfer lateral seperti apa yang sesuai. Pihak SDM mungkin akan menyarankan agar kita bertahan pada posisi saat ini untuk sementara waktu atau menyarankan agar kita membuat lamaran permintaan transfer secara formal. Mereka mungkin mengarahkan kita pada bagian-bagian dalam perusahaan yang sebelumnya tidak kita pertimbangkan.

Permintaan transfer secara formal dapat dilakukan dengan atau tanpa didahului diskusi informal awal, meski diskusi pendahuluan seperti itu sangat dianjurkan. Perusahaan mungkin akan meminta kita untuk mengisi formulir khusus. Di beberapa perusahaan, mungkin kita juga akan diminta untuk menuliskan resume terperinci sebagai bahan pertimbangan bagi para manajer di departemen yang kita tuju. Kita juga mungkin akan diwawancarai oleh beberapa eksekutif lainnya.

Jika metode ini yang digunakan, gunakan pendekatan yang sama dengan pendekatan yang akan kita gunakan ketika melamar pekerjaan di perusahaan lain. (Lihat bab 9 untuk mempelajari lebih lanjut mengenai wawancara di perusahaan lain.)

Permintaan Kenaikan Gaji

Selama ini, kenaikan gaji di banyak perusahaan hampir selalu bersifat otomatis, orang bisa mengandalkan kenaikan gaji tahunan atau berkala. Kadang-kadang, ketika serikat pekerja kerah biru melakukan negosiasi kenaikan upah bagi para anggotanya, para supervisor, staf profesional, dan manajemen akan mendapat kenaikan yang setara. Namun, kita hanya sedikit atau tidak memiliki kontrol atas jenis kenaikan upah yang seperti itu.

Kenaikan gaji secara berkala masih berlaku sampai saat ini, tetapi banyak perusahaan yang sudah tidak memberlakukannya. Jika tidak ada kenaikan gaji secara berkala atau ketika menginginkan kenaikan gaji secara khusus, kita harus melakukan upaya nyata untuk mencapainya.

Secara tradisional, kita akan menerima kompensasi yang lebih tinggi pada saat menerima promosi untuk memegang pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar. Namun, kadang-kadang kita mungkin merasa layak mendapat kenaikan gaji meski tidak ada promosi yang akan kita terima.

Untuk mendapatkan jenis kenaikan upah yang seperti itu, kita harus memintanya. Orang yang tepat untuk kita mintai adalah atasan langsung. Di sebagian besar perusahaan, atasan langsung adalah satu-satunya orang yang dapat merekomendasikan kenaikan gaji, meski biasanya tetap harus dengan persetujuan eksekutif pada tingkat yang lebih atas.

Sebelum meminta kenaikan gaji, pelajari kebijakan upah dan gaji perusahaan. Jika aturannya kaku, evaluasi dulu kesesuaiannya dengan situasi kita. Dalam kebanyakan kasus, aturan yang kaku sekalipun biasanya dapat dilonggarkan untuk keadaan tertentu. Di mana posisi besaran gaji kita saat ini berada? Apakah ada dalam rentang standar upah yang seharusnya? Jika besaran gaji berada

pada bagian atas rentang standar untuk kategori pekerjaan kita, mungkin kita akan sulit mendapat kenaikan gaji dalam kondisi apa pun, kecuali kita mendapat promosi atau level tanggung jawab pekerjaan ditingkatkan. Jika besaran gaji berada di bawah rentang standar, kita memiliki kesempatan untuk mendapatkan kenaikan gaji selama masih dalam rentang upah standar.

Mintalah diskusi pribadi dengan atasan. Jangan membicarakan keinginan atau permintaan kenaikan gaji dengan orang lain. Pembicaraan tentang kenaikan gaji bisa menimbulkan masalah dengan rekan kerja lain, yang sedapat mungkin dihindari oleh atasan kita. Jangan pernah berbicara tentang kenaikan gaji atau promosi kepada atasan ketika sedang menghadiri pesta atau acara sosial. Sering kali janji kenaikan gaji yang dibuat saat menghadiri pesta akan "dilupakan" pada keesokan paginya.

Saat berbicara dengan atasan, diskusikan pencapaian kita secara spesifik. Dalam konteks demikian, kita jangan bersikap rendah hati. Tunjukkan pencapaian kita yang melampaui persyaratan kinerja standar dan ingatkan akan penghargaan yang kita terima atas kinerja tersebut. Lakukan persiapan untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan penolakan seperti ini:

Supervisor: "Iklim bisnis saat ini lebih buruk dari tahun lalu. Tunggu sampai keadaan membaik."

Kita: "Saya mengerti, tetapi produktivitas saya tahun ini jauh lebih besar dan kontribusi saya untuk bisnis ini seharusnya dihargai."

Supervisor: "Anda mendapat kenaikan gaji enam bulan lalu."

Kita: "Ya, saya menghargainya, itu kenaikan otomatis yang kami terima. Saya merasa pekerjaan saya seharusnya mendapat pengakuan khusus."

Supervisor: "Itu melanggar kebijakan perusahaan."

Kita: "Saya tidak ingin mengecewakan perusahaan, tetapi kebijakan upah dan gaji memiliki sejumlah fleksibilitas. Saya merasa kondisi saya layak mendapat pertimbangan khusus."

Supervisor: "Anda sudah dalam posisi akan mendapat promosi begitu ada posisi baru yang terbuka di level berikutnya."

Kita: "Saya menghargai hal itu dan sangat menantikannya. Namun, tidak ada indikasi bahwa hal itu akan terjadi dalam waktu dekat, sementara saya merasa telah memberikan kontribusi yang sangat besar kali ini."

Perlu diingat, kita tidak meminta kenaikan gaji karena kebutuhan pribadi. Permintaan kenaikan gaji didasarkan hanya pada kontribusi kita pada perusahaan. Dan pada kenyataannya, kebutuhan keuangan pribadi bukanlah tanggung jawab atasan kita. Oleh karena itu, sebaiknya hindari pembahasan mengenai masalah ini. Kecuali jika kita memiliki hubungan pribadi yang sangat dekat dengan atasan, penambahan anggota keluarga atau membeli rumah baru mungkin akan memberikan sedikit pengaruh.

Selain itu, kita tidak boleh mengancam akan berhenti. Jangan pernah memberikan ultimatum kepada atasan. Jika "menang", kita akan selalu dianggap sebagai pemeras; jika kalah, kita akan dipecat!

Pilih waktu penyampaian dengan hati-hati. Waktu yang tepat untuk meminta kenaikan gaji adalah setelah menerima laporan penilaian kinerja yang baik atau melakukan pekerjaan yang sangat baik untuk tugas yang cukup sulit. Lebih baik menunggu daripada melakukannya pada waktu yang tidak tepat.

Orang-orang yang berhasil di dunia ini adalah orang-orang yang mau berusaha dan mencari lingkungan yang mereka inginkan, dan bila mereka tidak menemukannya, mereka akan menciptakannya.

George Bernard Shaw

Promosi Jabatan

Marian Ruderman, direktur Center for Creative Leadership di Greensboro, North Carolina, berhasil mengidentifikasi tiga mitos umum mengenai promosi jabatan:

1. Orang dipromosikan karena kinerjanya.

   Meski kinerja dan pencapaian memainkan peranan besar, berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat merupakan faktor yang menentukan. Dengan kata lain, situasi dan peluang memainkan peranan besar dalam menentukan siapa yang akan mendapat promosi. Supervisor sering mengandalkan intuisi mereka dan pendapat orang lain ketika memutuskan siapa yang akan dipromosikan. Mereka memberi penghargaan besar kepada orang-orang yang mereka percayai dan orang-orang yang menampilkan diri dengan baik. Oleh karenanya, kita harus selalu siap menciptakan peluang bagi diri sendiri.

2. Orang dipromosikan karena keterampilan mereka cocok dengan posisi yang sedang dibutuhkan.

   Meski seseorang mungkin dipromosikan karena perusahaan ingin memanfaatkan keterampilan spesifik yang mereka miliki, sering kali suatu pekerjaan diciptakan atau dirancang agar sesuai dengan kemampuan pegawai. Seiring perkembangan perusahaan, sering kali pekerjaan harus disesuaikan dengan keterampilan kandidat. Oleh karenanya, kita harus bisa menunjukkan keterampilan yang kita miliki.

3. Kita bersaing dengan beberapa kandidat lain untuk mendapatkan promosi.

   Sering kali supervisor tahu persis siapa yang ingin mereka promosikan. Jika pilihan mereka adalah kita, tugas kita adalah meyakinkan mereka bahwa mereka telah membuat keputusan yang tepat. Jika kita tidak yakin siapa yang akan dipilih, kita harus lebih menunjukkan kelebihan dan bakat kita.

Bergerak Naik

Rute biasa untuk mencapai kemajuan dan pendapatan yang lebih tinggi adalah melalui promosi berkala, yaitu menapaki tahap demi tahap jabatan dalam struktur organisasi perusahaan. Langkah pertama yang jelas harus dilakukan untuk memastikan agar promosi jabatan bisa kita dapatkan adalah melakukan pekerjaan dengan baik. Jika tidak dapat melakukan pekerjaan pada tingkat yang lebih rendah, biasanya kita tidak akan dipertimbangkan untuk melakukan pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi. Namun, kinerja yang mengesankan saja tidak cukup untuk membuat kita mendapat promosi. Ada beberapa faktor lain yang harus menyertainya.

Promosi awal

Banyak perusahaan memiliki program promosi yang hampir bersifat otomatis di level bawah. Seorang pegawai muda yang bergabung dengan perusahaan sebagai trainee manajemen akan dengan mudah naik ke posisi manajemen tingkat rendah dalam beberapa tahun, kecuali ia menunjukkan kinerja yang jauh di bawah standar. Kebijakan dan struktur organisasi perusahaan dapat dengan mudah menyerap orang-orang seperti itu.

Namun, promosi semacam itu mungkin menyesatkan. Promosi semacam itu menjanjikan kenaikan jabatan dan tanggung jawab pada tahap awal, tetapi pada tahap selanjutnya mungkin tidak bisa membawa kita ke mana pun. Individu yang berorientasi pada karier harus memilih sendiri jenis posisi yang diinginkannya untuk mencapai kemajuan, bahkan jika itu berarti menolak promosi yang menurutnya tidak akan membawa kemajuan lebih lanjut.

Ben adalah pewawancara tenaga kerja di Departemen Sumber Daya Manusia sebuah perusahaan manufaktur besar. Setelah dua tahun, ia ditawari promosi menjadi pewawancara senior. Ia menemui atasannya untuk menolak promosi tersebut. Ben merasa ia membutuhkan pengalaman yang lebih luas untuk dapat mempelajari berbagai aspek lain dari manajemen sumber daya manusia agar keterampilan profesinya berkembang. Atasannya setuju dan menarik tawaran itu. Enam bulan kemudian, Ben dipromosikan menjadi asisten manajer SDM di tingkat pabrik. Di sana ia bisa memperoleh pengalaman yang lebih luas.

Ketika ditawari promosi, pikirkan dengan saksama apakah posisi itu merupakan salah satu posisi yang ingin kita kejar. Tanyakan pada diri sendiri:

- Apakah pekerjaan ini mengarah langsung pada pekerjaan yang lebih tinggi? Apakah dalam pekerjaan ini saya akan mendapat pengalaman yang membuat saya lebih berharga bagi perusahaan?
- Apakah pekerjaan ini memberi saya kesempatan untuk membuat keputusan? (Kita bisa membuktikan kemampuan dengan jauh lebih cepat ketika berada pada posisi sebagai pengambil keputusan. Tentu saja, risikonya lebih tinggi karena keputusan yang buruk dapat membawa konsekuensi negatif.)

- Apakah pekerjaan ini merupakan langkah sementara yang baik, meskipun tidak berhubungan langsung dengan karier yang saya tuju? Misalnya, bekerja untuk sementara waktu sebagai asisten eksekutif senior sering kali merupakan pekerjaan sementara yang baik. Kita bisa belajar banyak mengenai berbagai tahapan aktivitas perusahaan. Namun, jika menjalani pekerjaan ini terlalu lama, kita tidak akan memperoleh pengalaman eksekutif yang nyata. Kita harus keluar dari posisi ini setelah satu atau dua tahun, dan pindah ke posisi manajerial.
- Apakah posisi ini membuat saya terlihat berbeda di mata orang-orang yang memiliki wewenang atas kemajuan karier saya? Tidak peduli seberapa baik kinerja kita dalam bekerja, jika tidak ada orang yang mengetahuinya, kita tidak akan mencapai kemajuan. Beberapa posisi memungkinkan kita untuk terlihat berbeda dibanding posisi lainnya. Pekerjaan yang menuntut kita untuk sering berhubungan dengan pihak manajemen puncak memiliki keunggulan dibanding pekerjaan lain. Orang yang berpikir tentang pertumbuhan jangka panjang di dalam perusahaan harus bisa memperhatikan faktor ini dengan cermat pada saat membuat rencana pencapaian kemajuan di dalam perusahaan.

Selain posisi saat ini dan kinerja kita yang lebih baik dibanding yang lain, dua faktor penting lain yang berperan menentukan peluang promosi jabatan adalah kemampuan menunjukkan diri dan kondisi politik di perusahaan.

Kemampuan Menunjukkan Diri

Selain memiliki posisi yang memungkinan untuk menunjukkan kemampuan, kita harus membuat diri dikenal dan dihormati oleh para rekan kerja dan atasan. Begitu orang-orang di perusahaan menganggap kita sebagai orang yang memiliki reputasi di bidang yang dijalani, kita telah mengatasi rintangan pertama dalam mencapai kemajuan: anonimitas.

Sejumlah eksekutif yang sedang mencapai puncak biasanya mempekerjakan pakar *public relation* untuk membantu mereka menampilkan diri secara maksimal, tetapi kita tidak perlu melakukannya. Pastikan saja semua pencapaian kita diketahui secara luas di tempat yang tepat. Tidak ada tempat bagi sikap rendah hati yang dibuat-buat dalam perjuangan mencapai kemajuan. Mari kita lihat beberapa contoh.

Ketika Josh mengetahui bahwa ia bahkan tidak diperhitungkan untuk dipromosikan sebagai pimpinan di departemennya, hatinya hancur. Atasan langsungnya selama lima tahun terakhir, Todd, telah meyakinkan ia bahwa ketika pensiun ia akan merekomendasikan Josh untuk jabatan itu. Sayangnya, Todd meninggal dua tahun sebelum masa pensiun yang direncanakannya tiba dan pihak perusahaan telah mempekerjakan seorang manajer baru yang direkrut dari luar.

Mengapa pihak perusahaan tidak memperhitungkan Josh? Karena tidak ada orang selain Todd yang mengetahui kemampuan Josh. Tentu saja, tidak ada satu pun manajer tingkat atas yang mengenal Josh. Ia "tidak terlihat". Di sebagian besar perusahaan, ada banyak orang yang sangat kompeten, seperti Josh, tidak akan pernah mendapat kemajuan berarti karena tidak ada orang yang mengenal siapa mereka. Untuk bisa menaiki tangga karier, seseorang harus dikenal oleh para manajer lain selain atasan langsungnya.

Bagaimana caranya agar kita dapat dikenal? Syarat pertama adalah kompetensi. Jika kita tidak kompeten dan dikenal karena hal itu, yang terjadi adalah sebaliknya. Josh memiliki kompetensi, tetapi kompetensi saja tidak cukup. Ketika menghadiri rapat dengan atasannya, ia tidak pernah menyumbangkan ide. Jika memiliki pendapat atas suatu persoalan, ia akan menulis dan menyerahkannya kepada atasan yang akan berbicara atas nama dirinya sendiri. Ketika ditanya mengapa ia tidak mengemukakan pendapatnya sendiri, ia mengaku takut berbicara di depan orang lain.

Keberanian Berbicara

Salah satu cara paling efektif agar dikenal oleh jajaran eksekutif di perusahaan adalah ikut berpartisipasi secara aktif dalam berbagai pertemuan yang kita hadiri. Orang yang berpengetahuan luas di bidangnya biasanya memiliki banyak hal yang bisa ditawarkan. Takut berbicara di depan umum telah diidentifikasi sebagai salah satu ketakutan paling umum yang dimiliki banyak orang. Namun, ketakutan seperti itu dapat diatasi melalui pelatihan dan praktik. Kursus berbicara di depan umum banyak ditawarkan di berbagai perguruan tinggi, dan kelas-kelas khusus seperti *Effective Speaking and Human Relations* yang diadakan Dale Carnegie Course telah membantu banyak orang mengatasi ketakutan ini.

Tunjukkan Perhatian kepada Orang Lain

Ketika Valerie ditanya tentang apa yang membuatnya bisa mencapai kenaikan jenjang karier yang relatif cepat di perusahaannya, ia menjawab: "Kemampuan mendengarkan". Ia menjelaskan: "Saya mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian, tidak hanya ketika mereka berbicara kepada saya, tetapi juga ketika

mereka berbicara dengan orang di sekitar saya. Di awal karier, ketika sedang menunggu suatu rapat dimulai, saya mendengar orang di samping saya berdiskusi dengan antusias mengenai pengendalian kualitas statistik bersama orang di sebelahnya. Beberapa minggu kemudian, saya menemukan sebuah artikel tentang topik yang sama di buletin bisnis. Karena teringat diskusi yang saya dengar tempo hari, saya menggunting artikel itu dan mengirimkannya kepada orang tersebut. Ia mengucapkan terima kasih dan memberi tahu manajer lain tentang betapa perhatiannya saya. Karena tindakan kecil itu sangat berarti baginya, saya mengirim salinan beragam artikel ke berbagai orang di perusahaan. Dengan segera saya mendapat reputasi sebagai orang yang penuh perhatian, yang selalu mencari informasi yang bisa berguna bagi orang lain. Hal ini menyebabkan saya diminta oleh jajaran eksekutif untuk pindah ke departemen mereka. Saya menganggap pemindahan ini sebagai tahapan kemajuan dalam karier saya."

Setelah melihat apa yang dilakukan Valerie, kita bisa sesekali mengirim artikel yang sangat menarik kepada pejabat eksekutif yang lebih tinggi yang pernah beberapa kali berhubungan dengan kita. Ingatlah menghubungi presiden perusahaan atau eksekutif senior lain yang tidak pernah berhubungan dengan kita bukanlah tindakan yang bijaksana. Cobalah bina hubungan dengan mereka yang berada pada tingkatan terdekat di atas kita.

Lakukan Pekerjaan Sukarela

Setelah Bill lulus dari perguruan tinggi, ia bergabung sebagai staf Departemen Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan besar Fortune 500. Tidak butuh waktu lama baginya untuk menyadari bahwa setidaknya ada dua puluh pegawai muda yang cemerlang,

yang akan bersaing dengannya untuk meniti karier di perusahaan ini. Ia harus melakukan sesuatu selain menjadi sosok dengan kinerja cemerlang dalam pekerjaannya untuk memenangkan kompetisi ini.

Beberapa bulan kemudian, Bill mengajukan diri untuk memimpin gerakan penggalangan dana tahunan perusahaan untuk diserahkan ke organisasi nirlaba United Way. Dalam penugasan ini, ia mengunjungi setiap departemen di kantor pusat dan bertemu dengan banyak eksekutif dan pejabat perusahaan. Setiap tahun, selama tiga tahun berikutnya, Bill memimpin gerakan penggalangan dana ini.

Salah seorang wakil presiden perusahaan merasa terkesan dengan dedikasi dan profesionalisme Bill dalam menjalankan tugasnya. Ia mengatakan sedang merancang suatu pekerjaan baru di departemennya dan merasa Bill mungkin orang yang tepat untuk posisi itu. Bill menerima tawarannya. Alih-alih menjadi pegawai yang berlomba untuk mencapai kemajuan karier di Departemen SDM, ia sekarang menjadi anak didik dari seorang eksekutif senior, dengan jalur karier yang jelas di hadapannya.

Pengetahuan saat ini memiliki kekuatan. Pengetahuan memegang kendali atas akses terhadap peluang dan kemajuan.

Peter Drucker

Aktif di Organisasi Profesi

Samantha siap untuk melepaskan pekerjaannya di Departemen Pemasaran salah satu perusahaan barang konsumsi paling bergengsi di Amerika. Ia merasa tidak mampu meraih kemajuan karier di perusahaan dengan begitu banyaknya orang cakap yang bersaing dengannya. Namun, alih-alih menyerah, ia memutuskan harus bisa dikenal oleh orang-orang puncak di departemennya sehingga mereka akan mengenali potensinya.

Samantha adalah anggota American Marketing Association cabang setempat. Untuk menjalankan rencananya, ia setuju menjadi salah satu anggota komite program di organisasi tersebut. Tugas pertamanya adalah mencari pembicara untuk pertemuan bulan April. Pilihannya jatuh pada Wakil Kepala Pemasaran di perusahaannya sendiri. Meski ia tidak pernah berbicara dengan pejabat eksekutif ini dan yakin beliau bahkan tidak mengenal dirinya, Samantha tetap mengundangnya untuk menjadi pembicara. Pejabat eksekutif ini tidak hanya setuju untuk menjadi pembicara, tetapi juga menganggap undangan ini sebagai suatu kehormatan. Pada dua kesempatan bertemu sebelum pertemuan diadakan, pejabat eksekutif ini memanggil Samantha untuk membicarakan acara yang akan datang. Saat pertemuan diselenggarakan, Samantha duduk di podium di sebelah pembicara dan memperkenalkan pembicara yang duduk di sebelahnya kepada hadirin. Sejak saat itu, Samantha dikenal oleh pejabat eksekutif ini dan ia mulai menunjukkan kemajuan yang luar biasa di departemennya.

Cara lain untuk bisa dikenal adalah dengan menulis artikel untuk dipublikasikan di jurnal-jurnal bisnis. Jika artikel yang kita tulis menyinggung tentang aktivitas kita di perusahaan, jangan lupa meminta persetujuan atasan sebelum mengirimkannya. Dengan demikian, kita akan terhindar dari rasa malu seandainya karya tulis kita mengandung informasi yang tidak boleh dipublikasikan. Dalam kebanyakan kasus, karya tulis kita akan disetujui dan status kita di perusahaan akan naik.

Kita juga bisa mempertimbangkan untuk bekerja secara sukarela di asosiasi bisnis atau organisasi profesional, atau berpartisipasi dalam berbagai kegiatan kemasyarakatan yang diminati perusahaan.

Cara lain yang sangat baik untuk membuat atasan memperhatikan kinerja kita adalah dengan meminta pelanggan atau vendor mengirimkan ucapan terima kasih kepada kita. Jika seseorang yang bekerja dengan kita memberikan pujian, kita boleh menyarankan orang itu untuk mengirimkan email atau catatan tentang kebaikan atau pelayanan kita yang memuaskan kepada atasan. Umpan balik positif seperti ini mencerminkan dengan baik nilai diri kita bagi departemen dan di hadapan perusahaan secara keseluruhan.

Kompetensi dan profesionalisme adalah kunci untuk meraih sukses. Namun, tidak peduli seberapa efektif kinerja kita, jika kita tidak dikenal pihak pembuat keputusan di perusahaan, kita mungkin akan diabaikan. Dengan merencanakan dan menerapkan suatu program untuk menjadikan diri kita sebagai orang yang dikenal, peluang untuk mencapai perkembangan karier bisa meningkat secara signifikan.

Menjadi seseorang yang dikenal tidak hanya merupakan faktor kunci dalam mencapai kemajuan pada posisi kita saat ini, tetapi juga akan sangat berguna dalam memperluas peluang kita dalam industri, komunitas, dan pada berbagai aspek lain dalam kehidupan kita. Menjadi orang yang dikenal akan sangat membantu kita dalam mencari informasi dari orang-orang yang ada di dalam perusahaan, vendor, pelanggan, dan bahkan pesaing. Saya juga akan membahas tentang bagaimana memanfaatkan jaringan dengan sebaik-baiknya (kita akan berbicara lebih banyak tentang hal ini pada Bab 8).

Memasarkan Diri

Salah satu cara yang sangat baik untuk membuat diri kita semakin dikenal adalah dengan menyiapkan pernyataan *self-commercial*, sehingga ketika bertemu seseorang di dalam maupun di luar perusahaan, kita siap memberikan pernyataan yang jelas dan singkat tentang diri kita, pekerjaan, dan nilai unik apa yang kita miliki. Pernyataan seperti ini disebut *self-commercial* karena dibuat sangat ringkas dan persuasif sehingga orang akan benar-benar mendengarkan perkataan kita, mengingat diri kita, dan apa yang dapat kita lakukan.

Sebagaimana dinyatakan oleh para eksekutif periklanan mana pun, membuat pernyataan perkenalan diri yang kreatif dan ringkas seperti ini bukan pekerjaan mudah. Tujuan dibuatnya pernyataan ini adalah untuk memperkenalkan diri kita dengan jelas dan menarik perhatian orang lain. Kita harus bisa melakukannya menggunakan kurang dari 150 kata yang telah dipilih dengan cermat (dan durasinya tidak lebih dari 60 detik).

Tujuan Memasarkan Diri

Tujuan dari pernyataan *self-commercial* adalah untuk membangkitkan minat pendengar terhadap diri kita. Pernyataan ini harus dapat membuat mereka ingin mencari tahu lebih banyak tentang diri kita. Pernyataan *self-commercial* yang efektif, yang dilatih dengan baik dan dilakukan dengan natural, bisa digunakan untuk menciptakan peluang dalam kondisi apa pun. Pertemuan asosiasi bisnis, kelompok sosial, kelompok profesional, dan pertemuan yang tidak direncanakan adalah tempat-tempat potensial untuk menciptakan peluang menggunakan pernyataan *self-commercial* kita.

Membuat Pernyataan Self-Commercial

Pada saat bertemu salah seorang eksekutif senior di perusahaan untuk pertama kalinya, kita tentu ingin menciptakan kesan yang bisa diingat olehnya dengan baik. Kemungkinan besar, cepat atau lambat, kita akan ditanya tentang posisi pekerjaan kita di perusahaan. Meski bekerja di perusahaan yang sama, jangan berasumsi bahwa menyebutkan posisi pekerjaan kita saja sudah cukup. Tujuan dari jawaban yang kita berikan bukan untuk menjelaskan pekerjaan kita, tetapi untuk menunjukkan apa yang membuat kita berbeda, lebih baik atau lebih efektif dibanding pegawai lain yang melakukan pekerjaan serupa.

Salah satu cara untuk melakukan hal tersebut adalah dengan mengembangkan "*precap*" atau "perkenalan singkat" satu menit tentang siapa kita dan apa yang telah kita lakukan. Jika "*recap*" adalah menyatakan ulang apa yang telah kita bicarakan, "*precap*" adalah prolog yang menyoroti apa yang akan kita bicarakan. "*Precap*" harus secara singkat menyatakan pencapaian kita yang paling signifikan dalam pekerjaan.

Contoh: "Saya seorang asisten manajer SDM. Saya menyukai pekerjaan saya karena hal ini bisa mengembangkan kreativitas. Saya telah mengembangkan program pelatihan kepemimpinan untuk para pimpinan tim baru. Tujuannya, agar mereka bisa segera bekerja dengan produktif pada peran barunya. Untuk itu, saya merancang serangkaian "permainan" komputer yang berisi sebagian besar masalah yang biasa dihadapi oleh para pimpinan tim baru. Permainan ini dirancang agar setiap peserta bisa belajar dengan fase kecepatan mereka masing-masing sesuai waktu yang dimiliki. Saya menyertai permainan dengan beberapa latihan interaktif dan mengakhirinya dengan sesi latihan langsung di bawah bimbingan seorang pemimpin tim berpengalaman.

Program ini telah berhasil mengurangi periode pelatihan bagi pimpinan tim baru hingga 30 persen."

Latihlah "*precap*" yang kita buat berulang kali. Akan lebih baik jika kita bisa merekam dan memutarnya kembali. Untuk memastikan "*precap*" yang kita buat terdengar natural, jangan menghafalnya. Bersiaplah untuk selalu melakukan modifikasi agar kita bisa menunjukkan beragam faktor latar belakang yang paling menarik bagi orang yang kita ajak bicara. Setiap kali menggunakan "*precap*", pernyataan kita harus terdengar orisinal dan bermakna bagi pendengar; tidak seperti pernyataan yang sengaja disiapkan untuk diulang-ulang di mana pun dan kapan pun.

Kondisi Politik di Perusahaan

Setiap kali orang bekerja bersama, baik di sebuah perusahaan maupun di suatu klub sosial, faktor-faktor politik akan selalu mewarnai hubungan interpersonal yang ada.

Erwin Stanton, Psikolog

Kita sering menjumpai adanya kelompok-kelompok tertentu di dalam perusahaan yang berjuang untuk mendapatkan supremasi. Bahkan di perusahaan kecil sekali pun, kita bisa menjumpai adanya kelompok-kelompok kecil yang saling bersaing dalam mencapai kemajuan dan menggunakan berbagai taktik untuk mendapatkan dukungan dari orang-orang di bagian manajemen.

Aturan paling masuk akal yang harus diikuti oleh seorang karyawan baru adalah menjauhi perselisihan antarkelompok yang bersaing. Yang terbaik adalah tidak berpihak pada kelompok mana pun, kecuali kita memang dipaksa untuk membuat pilihan. Lazimnya, sangat sulit bagi kita untuk tidak ikut berpolitik di dalam perusahaan; pada akhirnya, semua orang, kecuali orang paling naif di bagian manajemen, akan menunjukkan keberpihakannya

pada salah satu kelompok atau lainnya. Sering kali pilihan itu juga tidak kita buat atas kehendak sendiri. Pada saat ditugaskan untuk bekerja di bawah seorang atasan, secara otomatis kita akan diidentifikasi sebagai bagian dari kelompok politik atasan kita.

Jika kita bergabung dengan tim yang sedang berada di puncak kekuasaan, hal ini tentu akan memberikan keuntungan. Pada saat pimpinan tim mendapatkan kekuasaan, kita mungkin akan mendapat promosi dan akan ikut menikmati semua keuntungan yang diperoleh atasan. Namun, jika bergabung dengan klik politik yang kalah, kita mungkin akan mendapat pekerjaan tingkat rendah atau dipaksa untuk keluar.

Menentukan keberpihakan adalah keputusan yang sangat sulit. Yang terbaik adalah tetap bersikap netral, selagi kita bisa. Menentukan pihak mana yang memiliki peluang menang lebih besar membutuhkan pengetahuan yang menyeluruh tentang perusahaan, para personelnya, dan suasana tempat perusahaan beroperasi. Jika bisa mempelajari situasi dengan cermat, mungkin kita bisa bergabung dengan tim pemenang dan berjuang bersama di perusahaan. Namun, jika bergabung dengan pihak yang kalah, hal ini bisa menjadi alasan kuat bagi kita untuk mencari pekerjaan lain.

Sebagian besar permainan politik di perusahaan tidak berakhir dengan solusi menang-kalah. Dari tahun ke tahun kondisinya tidak pernah berubah dan tidak pernah mencapai titik akhir tertentu. Kita bisa menyikapi keadaan ini dengan membiarkan semuanya berjalan apa adanya, sambil terus mengevaluasi posisi kita di dalam kelompok dan tetap berusaha menjaga hubungan baik dengan kelompok lain. Mengubah keberpihakan tidak dapat dilakukan tanpa risiko kehilangan muka, tetapi terkadang hal itu perlu dilakukan. Dengan mengetahui kapan dan bagaimana cara

melakukannya, kita bisa memastikan kelangsungan hidup kita di perusahaan.

Kompetisi

Di sebagian besar perusahaan, sering kali kita harus bersaing dengan orang-orang yang berada di dalam maupun luar departemen untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi. Semakin tinggi jabatan kita dalam struktur organisasi perusahaan, dengan sendirinya semakin sedikit posisi yang tersedia untuk kita. Persaingan untuk mendapatkannya juga akan menjadi semakin tajam.

Dalam upaya mencapai posisi yang diinginkan, kita harus selalu mewaspadai para pesaing. Kita harus bisa menilai para lawan kita, menunjukkan kinerja terbaik, dan membuat diri kita semakin dikenal.

Jika bekerja di sebuah perusahaan keluarga, kemungkinan atau bahkan dapat dipastikan, posisi manajemen puncak hanya dapat ditempati oleh anggota keluarga pemilik. Di perusahaan mana pun, akan selalu ada seorang pesaing yang mungkin sangat disukai atasan atau yang telah melangkah jauh di depan kita. Ketika berhadapan dengan situasi seperti itu, kita bisa memilih tetap berada pada posisi saat ini karena dianggap lebih menguntungkan atau mempelajari segala sesuatu yang diperlukan lalu mencari posisi yang memiliki lebih banyak peluang di dalam perusahaan. Opsi lainnya, kita bisa memilih untuk pindah ke perusahaan lain. Namun, jika merasa mampu bersaing, lakukanlah upaya terbaik untuk meraih kesuksesan.

Salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam kompetisi ini adalah taktik yang digunakan oleh para pesaing kita. Tidak semua orang akan bersaing secara sehat. Kita mungkin akan bertemu dengan pesaing yang menusuk dari belakang setiap kali ada kesempatan demi mengalahkan kita.

Meski taktik-taktik seperti itu bisa berhasil pada sebagian orang, tetapi para eksekutif yang berpengalaman bisa mengetahui dan sangat tidak menyukainya. Tindakan merendahkan sesama kolega adalah perbuatan yang sangat buruk. Namun, tidak menutup kemungkinan jika masih ada yang berusaha mencapai kemajuan karier menggunakan cara itu.

Mari pelajari beberapa kategori pesaing dengan taktik spesifik mereka dan cara menghadapinya:

- Pengadu: Para pengadu selalu mengawasi apa pun yang kita lakukan. Saat kita melakukan kesalahan, mereka akan memastikan kesalahan itu diketahui oleh seluruh jajaran manajemen. Mereka menertawakan setiap kesalahan yang kita lakukan. Kita bisa menghadapi orang seperti ini dengan menunjukkan berbagai pencapaian kita dengan cara seperti di pembahasan sebelumnya. Jika hanya melakukan kesalahan kecil, yang bahkan bisa terjadi pada orang-orang hebat lainnya, pencapaian kita tidak dapat dibandingkan dengan kesalahan itu.
- Negativis: Kaum negativis akan selalu mengamati dan mendengarkan beragam ide dan program kita. Mereka biasanya menunggu sampai kita membahasnya pada pertemuan dengan jajaran manajemen yang lebih tinggi dan situlah mereka akan menyerang. Mereka akan menunjukkan semua kekurangan rencana kita dan berusaha menekankan berbagai aspek negatif (biaya yang terlalu tinggi, metode yang belum pernah dicoba, tidak akan dapat diterima, dan sejenisnya) meski kita telah menunjukkan aspek positifnya jauh lebih besar. Mereka tidak akan menyarankan alternatif pengganti karena hanya ingin menyudutkan dan membuat kita terlihat bodoh. Jika kita tidak memiliki persiapan untuk

menghadapinya, para eksekutif lain akan memiliki kesan buruk atas diri kita. Rencana kita mungkin bisa diajukan kembali pada kesempatan lain disertai dengan semua perbaikan yang diperlukan, tetapi kita telah kalah satu putaran. Kesan buruk yang tercipta akan tertanam dalam benak para manajer senior dan itulah tujuan mereka.

Untuk menghadapi serangan seperti ini, kita harus memiliki kesiapan untuk mempertahankan gagasan secara logis, *bukan* secara emosional. Mereka senang melihat emosi kita meledak di depan atasan. Serangan seperti ini memberi dampak buruk yang lebih besar terhadap potensi kemajuan kita dibanding faktor penghambat lainnya.

- Pencuri ide: Berbeda dengan kaum negativis, para pencuri ide berusaha merendahkan orang lain dengan mengungguli ide yang diajukan dengan ide sejenis yang sekilas tampak lebih baik. Misalnya, kita memiliki ide promosi *endorsement* produk oleh selebritis. Ide ini telah kita rancang dengan sangat baik, tetapi para pencuri ide kemudian membajak ide ini dengan menyarankan seorang selebritis yang sangat glamor. Mereka kemudian mengarahkan pembicaraan pada persoalan seputar bintang yang diajukan, seolah itu ide orisinal mereka.

  Untuk menghadapi para pencuri ide, tempatkan penambahan yang mereka ajukan dalam perspektif yang benar. Jika gagasannya tidak lebih baik, tegaskan kembali kekuatan ide kita. Jika cukup bernilai, ucapkan terima kasih atas kontribusi mereka pada rencana kita dan tekankan ada banyak kemungkinan pengembangan yang bisa dilakukan dalam pelaksanaannya.

- Penjilat: Di setiap perusahaan selalu ada orang bermental *yes-man*. Banyak orang sengaja membiarkan dirinya dikelilingi para penjilat untuk memuaskan ego mereka. Pada kenyataannya, mengetahui waktu dan cara memuji atasan memang telah membantu banyak orang mencapai kemajuan karier. Namun, ada perbedaan antara memuji dengan menjilat. Para penjilat selalu menemukan alasan untuk menyanjung atasannya. Mereka selalu berusaha memenuhi setiap keinginan atasannya; mereka tidak pernah tidak setuju dan selalu mengekor semua ide atasannya.

  Pendekatan terbaik untuk menghadapi taktik para penjilat adalah pertama-tama kita harus mengenal atasan. Jika ia adalah orang yang tidak nyaman dengan dirinya sendiri sehingga membutuhkan sanjungan para penjilat sebagai pemuas ego, kita tidak dapat mengalahkan para penjilat kecuali dengan mengikuti permainan mereka. Namun, kebanyakan eksekutif bisa mengenali para penjilat dan cenderung menganggapnya sebagai hiburan alih-alih terkesan oleh mereka.

  Kita harus jujur pada diri sendiri dan mempertahankan ide yang kita miliki. Kita boleh setuju atau tidak setuju pada ide atasan jika diperlukan dan sampaikan ketidaksetujuan kita dengan jelas dan jujur. Kebanyakan atasan akan menghargai hak kita untuk mengemukakan pendapat. Kalaupun mereka tidak bisa menerima argumen kita, mereka akan menghormati hak kita untuk mengemukakan pendapat yang berbeda.

Belajarlah untuk mengenali para pesaing dan bersiaplah untuk berkompetisi dengan menganalisis cara kerja mereka dan melakukan persiapan untuk menghadapi beragam taktik mereka.

Kinerja yang baik dan pengakuan atasnya masih merupakan jalan tercepat dalam mencapai kemajuan karier. Taktik yang dilancarkan oleh para pesaing mungkin akan menyebabkan kita mengalami kemunduran sesaat, tetapi kita akan selalu bisa mengatasinya dengan integritas yang kita miliki.

Tinjauan Atas Kinerja

Salah satu faktor paling penting dalam menentukan kemajuan kita di perusahaan adalah tinjauan atas kinerja kita. Di banyak perusahaan, supervisor biasanya melakukannya setiap tahun.

Kebanyakan orang sering kali merasa takut menghadapi pertemuan tinjauan kinerja. Rasa takut dan stres hanya akan memperburuk performa kita dalam pertemuan kritis ini. Dengan perencanaan yang matang, kita bisa mengubah wawancara tinjauan kinerja menjadi sebuah aset.

Evaluasilah Kinerja Kita Sendiri

Untuk mendapatkan manfaat terbaik dari tinjauan kinerja, lakukan persiapan dengan cermat. Sebelum pertemuan dengan supervisor, buatlah tinjauan objektif atas kinerja kita untuk periode tahun tersebut. Hal ini akan lebih mudah dilakukan jika selama ini kita terbiasa mencatat semua aktivitas yang dilakukan. Jika belum membuatnya, carilah pada semua catatan yang tersedia.

Tuliskan Daftar Pencapaian Kita

Berdasarkan catatan kita, catatan tertulis, atau ingatan kita, cobalah identifikasi berbagai pencapaian besar kita selama satu tahun terakhir. Sertakan semua hal khusus yang telah kita lakukan dan berkontribusi pada keberhasilan departemen kita. Misalnya, buatlah daftar berbagai saran yang telah kita ajukan dan telah diterapkan di departemen kita seperti saran untuk

menerapkan program keselamatan yang sekarang telah berhasil mengurangi jumlah kecelakaan secara signifikan, saran untuk mengembangkan metode penghemat waktu yang memungkinkan kita bisa memenuhi tenggat yang sangat ketat, saran untuk mengadakan pendampingan pada karyawan baru agar mereka bisa dengan cepat menyesuaikan diri dan bekerja secara produktif, saran untuk melampaui kuota yang telah ditentukan untuk suatu pekerjaan tertentu secara signifikan, dan berbagai pencapaian serupa.

Jangan Abaikan Kekurangan Kita

Tidak ada manusia yang sempurna. Ada beberapa aktivitas yang kita tahu bisa kita lakukan dengan lebih baik. Supervisor kita kemungkinan besar akan membahas hal ini pada tinjauan kinerja kita. Pikirkanlah cara-cara yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan kinerja kita dalam aktivitas-aktivitas tersebut, dan siapkan metode pelaksanaannya.

Contohnya, mungkin kita tidak tahu banyak tentang prosedur-prosedur teknis tertentu yang seharusnya kita kuasai dengan baik. Kemungkinan besar supervisor kita akan mengomentari kekurangan kita dalam hal ini. Maka bersiaplah untuk membicarakan apa yang saat ini sedang kita lakukan untuk meningkatkan pengetahuan dalam hal ini.

Peran Kita dalam Diskusi Tinjauan Kinerja

Ingatlah bahwa tinjauan kinerja adalah dialog antara kita dan supervisor. Pertemuan ini bukan sekadar kesempatan bagi atasan untuk memberi tahu kita, "Ini yang telah kamu lakukan dengan baik; ini yang kamu lakukan dengan kurang baik." Pertemuan ini seharusnya merupakan interaksi dua arah. Benar, peran kita dalam pertemuan ini mungkin lebih sebagai penerima daripada pengirim pesan, tetapi komentar kita tetap penting.

Dengarkan dengan penuh perhatian. Jangan menginterupsi. Jika perkataan supervisor kurang jelas, ulangi apa yang dikatakannya dengan bahasa kita sendiri. Tanyakan kepadanya, "Apakah maksud Anda ...?" atau ajukan pertanyaan spesifik tentang pernyataannya. Tunggu sampai supervisor menyelesaikan pembicaraannya sebelum kita mengemukakan pendapat kita sendiri.

Bersikap konstruktif. Jika tidak setuju dengan pernyataan supervisor, kita bisa menyampaikan sanggahan. Jika telah menyiapkan daftar pencapaian dengan baik dan menyadari kekurangan diri, kita memiliki bekal yang cukup untuk menyampaikan pendapat.

Akan sangat baik bila kita memulai dengan ucapan terima kasih kepada supervisor atas dukungannya selama satu tahun terakhir, kemudian katakan kepadanya: "Saya memahami semua yang Anda sampaikan, dan saya sangat menghargai keterbukaan Anda. Namun, ada beberapa pencapaian tertentu yang sangat saya banggakan, yang pada saat itu Anda juga turut mengapresiasinya, tetapi mungkin belum Anda masukkan sebagai bahan pertimbangan." Kemudian sebutkan pencapaian-pencapaian yang kita maksud. Jika supervisor telah menunjukkan berbagai kekurangan kita, jangan membuat alasan untuk itu. Sebaliknya, katakan apa yang saat ini sedang kita lakukan untuk memperbaikinya. Upayakan agar supervisor mempertimbangkan upaya kita untuk meningkatkan kinerja sebelum evaluasi akhir dibuat.

Tinjauan kinerja adalah interaksi dua arah. Baik atasan maupun bawahan harus memperlakukannya sebagai kesempatan untuk melakukan evaluasi kinerja secara konstruktif dan mengembangkan rencana perbaikan berkelanjutan.

Scott Ventrella, konsultan dan penulis

Tetapkan Target Masa Depan

Di banyak perusahaan, tinjauan kinerja digunakan sebagai kesempatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai pada periode berikutnya. Diskusikan seberapa dekat kita pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tinjauan kinerja sebelumnya. Jika di sepanjang tahun ini tujuan-tujuan tersebut belum dapat dicapai, jelaskan situasinya.

Diskusikan apa tujuan kita untuk periode berikutnya. Bentuknya dapat berupa tujuan spesifik yang berhubungan dengan pekerjaan seperti meningkatkan produksi atau mengembangkan proyek baru, atau tujuan pribadi yang berkaitan dengan pekerjaan seperti mempelajari bahasa baru atau program komputer atau meraih gelar sarjana atau pascasarjana. Pastikan tujuan ini memiliki arti penting bagi perusahaan dan akan semakin meningkatkan peluang kita untuk mencapai kemajuan. Tekankan bahwa kita memiliki komitmen kuat untuk mencapainya.

Jika bisa mengikuti semua saran di atas, kita bisa membuat tinjauan kinerja kita bermanfaat dan menjadi batu loncatan yang berharga untuk mencapai kemajuan karier.

Rangkuman

- Analisalah berbagai peluang yang kita miliki dengan mempelajari situasi industri, perusahaan, dan pekerjaan kita saat ini, serta tujuan pribadi kita.
- Jika merasa puas dengan perusahaan tempat kita bekerja saat ini, tetapi pekerjaan kita tidak menawarkan peluang untuk mencapai kemajuan, pertimbangkanlah opsi untuk pindah ke pekerjaan lain di dalam perusahaan.

- Jika promosi atau transfer pekerjaan tidak dapat dilakukan, ikutilah saran-saran mengenai cara mengajukan kenaikan gaji dalam bab ini.
- Cara-cara meningkatkan peluang untuk mendapatkan promosi jabatan:
    - Jadilah seorang ahli dalam pekerjaan kita dan manfaatkan berbagai peluang yang ada untuk menunjukkan bakat kita, menciptakan suatu produk, menyelesaikan sebuah masalah, dan/atau mencapai hasil tertentu.
    - Tunjukkan keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan presentasi yang baik.
    - Lakukan sesuatu yang melampaui harapan. Lakukan sesuatu lebih dari yang dijanjikan, lakukan dengan anggaran lebih rendah, dan penuhi tenggat waktu dengan baik.
    - Tunjukkan keinginan yang tulus untuk belajar. Ajukan pertanyaan, jadilah pendengar yang baik, tunjukkan minat kita terhadap orang lain, dan perhatikan bagaimana pekerjaan mereka berhubungan dengan pekerjaan kita.
    - Tunjukkan kecepatan belajar yang tinggi dan mengesankan.
    - Pahami apa yang menjadi prioritas atasan dan berikan kontribusi pada proyek-proyek prioritas mereka.
    - Manfaatkan dan carilah peluang-peluang pelatihan.
    - Jauhkan diri dari kegiatan politik dan bergosip.
    - Belajarlah untuk berhubungan dengan beragam jenis orang secara efektif.

- Selesaikan pekerjaan rumah kita. Lakukan riset mengenai posisi atau promosi jabatan yang kita inginkan. Biarkan orang lain mengetahui harapan dan cita-cita kita.
- Utarakan pendapat kita dalam rapat-rapat perusahaan, tetapi pastikan apa yang kita katakan tetap relevan dan benar.
- Jika kita memberikan kontribusi penting pada suatu pekerjaan, terimalah penghargaan atas kontribusi kita (tetapi pastikan orang-orang yang telah membantu kita ikut menerima penghargaan tersebut). Tidak perlu membesar-besarkan atau merendahkan orang lain demi memperoleh pengakuan.
- Bacalah jurnal bisnis dan teknik. Kumpulkan atau berikan artikel yang sekiranya akan dibutuhkan oleh atasan kita. Sesekali, kirimkan artikel yang menarik kepada pejabat eksekutif yang lebih tinggi yang pernah berhubungan dengan kita sebelumnya.
- Hadiri dan buatlah catatan setiap kali kita menghadiri pertemuan profesional atau asosiasi bisnis,dan laporkan hal-hal yang sekiranya penting bagi atasan kita.
- Tulislah artikel untuk berbagai publikasi bisnis. Jika artikel yang kita tulis menyinggung tentang aktivitas kita di perusahaan, jangan lupa untuk meminta persetujuan atasan sebelum mengirimkannya.
- Lakukan inovasi. Ajukan saran tentang perbaikan produk dan/atau layanan. Tetapi pastikan agar saran kita relevan dengan tujuan perusahaan. Saran yang lemah, yang dibuat hanya untuk mencari perhatian, akan menjadi bumerang bagi kita.

- Berpartisipasilah secara aktif dalam asosiasi profesional atau asosiasi bisnis. Ajukan diri untuk membacakan makalah atau mengadakan dan memimpin pertemuan. Undang atasan kita untuk menghadiri atau bahkan berpartisipasi dalam program tersebut.
- Mintalah saran dan nasihat dari atasan tentang prospek perkembangan kita di perusahaan. Mintalah saran tentang kursus yang bisa kita ambil atau buku-buku yang harus kita baca.
- Jika pelanggan, vendor, atau pihak luar lain memuji pekerjaan kita, mintalah mereka untuk menuliskan catatan untuk atasan kita. Tentu saja kita tidak bermaksud meminta rekomendasi atas hal itu, tetapi jika pelanggan yang sama memuji kita berkali-kali, komentar seperti, "Saya senang saran saya bisa membantu Anda mengatasi persoalan yang memusingkan itu. Ron tentunya akan sangat senang jika Anda memberitahunya tentang hal ini," adalah hal yang wajar.
- Lakukan sesuatu yang berada di luar tuntutan tugas. Pastikan hal itu adalah sesuatu yang memiliki publisitas di perusahaan. Pimpinlah gerakan penggalangan dana amal perusahaan; ambil tugas yang tidak diinginkan orang lain; tulis artikel untuk buletin perusahaan, dan sebagainya. Lakukan sesuatu yang membuat nama kita dikenal dengan cara yang positif di seluruh perusahaan.
- Lakukan persiapan untuk menghadapi pertemuan tinjauan kinerja dengan mencatat daftar pencapaian kita di sepanjang tahun tersebut dan tunjukkan apa yang sedang kita lakukan untuk mengatasi berbagi kekurangan kita.

- Bersabarlah. Promosi jabatan tidak bisa dicapai dalam sekejap.

Ketika satu pintu tertutup, pintu lain akan terbuka; tetapi sering kali kita terlalu lama memandangi dan menyesali pintu yang tertutup sehingga tidak bisa melihat pintu lain yang terbuka untuk kita.

Benjamin Disraeli

Bab 8

Sumber Informasi Pekerjaan Baru

Kita mungkin terpaksa mencari pekerjaan baru karena kehilangan pekerjaan yang sekarang. Dalam kondisi perekonomian saat ini, PHK adalah hal yang biasa. Kita harus siap mencari pekerjaan di perusahaan lain jika perusahaan tempat kita bekerja melakukan restrukturisasi organisasi dan memberhentikan kita.

Di sisi lain, setelah mengevaluasi situasi dan mempelajari hasil penilaian kinerja kita (sebagaimana dibicarakan pada Bab 7) saat ini, mungkin kita menilai peluang di perusahaan tempat kita bekerja sekarang sangat terbatas, dan karenanya kita perlu mencari pekerjaan baru di perusahaan lain.

Ingatlah bahwa berhenti bekerja dan mencari pekerjaaan baru atas kehendak sendiri adalah masalah serius. Keputusan untuk berganti pekerjaan tidak boleh dianggap enteng. Sebelum mulai mencari pekerjaan baru, pertimbangkan hal-hal berikut:

- Tinjaulah evaluasi posisi kita dan perusahaan dan pastikan kita memiliki cukup alasan untuk berhenti dari pekerjaan saat ini.
- Jangan pernah berganti pekerjaan hanya karena alasan emosional. Jika berhenti bekerja karena tidak menyukai atasan, pastikan ketidaksukaan itu begitu kuat, melebihi keuntungan yang ditawarkan perusahaan. Pada kasus seperti ini, transfer ke departemen lain bisa jadi merupakan pilihan yang lebih baik.

- Jangan pernah berhenti atau mengancam untuk berhenti karena berbeda pendapat. Tetaplah bekerja sampai pekerjaan baru diperoleh. Dengan tetap memiliki pekerjaan, jelas akan mengurangi tekanan finansial dan emosional dibanding menganggur. Selain itu, banyak perusahaan juga lebih suka mempekerjakan orang-orang yang memiliki pekerjaan.

Rahasia untuk maju adalah memulai. Rahasia memulai adalah memecah tugas-tugas besar dan rumit menjadi tugas-tugas kecil dan sederhana, dan kemudian mulai mengerjakan tugas yang pertama.

Mark Twain

Merencanakan Pencarian Kerja

Mencari pekerjaan adalah perkara penting dan harus direncanakan dengan matang. Mencari pekerjaan tidak boleh dilakukan sembarangan. Mencari pekerjaan dapat dianggap sebagai kampanye penjualan dengan produk yang dijualnya adalah kemampuan kita yang dianggap akan memberikan manfaat bagi pihak pemberi kerja. Perencanaan dalam mencari kerja meliputi:

- Analisis cermat tentang latar belakang kita: apa yang bisa kita tawarkan kepada calon pemberi kerja.
- Membuat daftar sumber informasi pekerjaan.
- Menulis resume yang menjual.
- Mempersiapkan diri untuk menghadapi wawancara.

Dalam bab ini kita akan membahas dua hal pertama. Dua hal terakhir akan kita bicarakan pada Bab 9.

Catatan Prestasi

Langkah pertama dalam mencari pekerjaan adalah mempelajari latar belakang diri secara keseluruhan dan menyusun daftar pencapaian kita. Berikut beberapa hal yang harus ditunjukkan dalam daftar pencapaian yang dibuat:

Pendidikan

Jika kita bukan lulusan perguruan tinggi, cantumkan semua pendidikan atau pelatihan yang pernah diikuti, yang berkaitan dengan posisi yang dicari.

Jika kita lulusan perguruan tinggi, cantumkan informasi tentang almamater, gelar dan prestasi atau penghargaan khusus yang pernah kita terima. Jika kita keluar dari perguruan tinggi kurang dari lima tahun yang lalu, cantumkan informasi tersebut dengan detail. Jika kita keluar dari perguruan tinggi lebih dari lima tahun yang lalu, faktor pengalaman kerja harus lebih diutamakan sehingga kita tidak perlu merinci latar belakang akademik.

Pada kedua kasus di atas, cantumkan program khusus apa pun yang pernah kita ambil, yang menunjukkan bahwa kita mengikuti perkembangan terkini di bidang keilmuan yang dijalani. Cantumkan berbagai sertifikasi dan lisensi yang dimiliki seperti CPA (*Certified Public Accountant*, Akuntan Publik Bersertifikat), PE (*Professional Engineer*, Teknisi Profesional), dan sejenisnya.

Cantumkan juga keanggotaan kita dalam asosiasi profesional, asosiasi pekerjaan, atau asosiasi industri. Jika relevan, cantumkan juga daftar publikasi yang memuat karya tulis kita, partisipasi dalam konvensi industri, dan sebagainya.

Pengalaman Kerja

Tuliskan daftar pekerjaan yang pernah dimiliki, dimulai dari pekerjaan saat ini atau pekerjaan terakhir yang dimiliki. Pengalaman kerja yang terbaru inilah yang paling berperan menentukan pengalaman yang paling sesuai dengan posisi yang dicari.

Untuk setiap pekerjaan: Cantumkan nama dan alamat perusahaan, lama masa kerja, dan jabatan. Jika kita pernah memegang beberapa posisi di perusahaan yang sama, perlakukan setiap posisi sebagai pekerjaan terpisah. Cantumkan gaji awal dan gaji terakhir atau gaji saat ini, nama atasan, dan alasan kita keluar dari pekerjaan. Catatan: Kita tidak akan memasukkan semua informasi ini dalam resume (lihat Bab 9), tetapi kita akan memerlukannya untuk mengisi formulir lamaran pekerjaan dan menjawab pertanyaan saat wawancara.

Dalam mempersiapkan jawaban atas berbagai pertanyaan yang mungkin diajukan terkait hal-hal di atas, tuliskan daftar persoalan spesifik yang pernah dihadapi dan bagaimana cara kita menanganinya. Berbagai solusi yang kita lakukan tersebut akan menjadi bukti atas pencapaian kita.

Dengan menyusun daftar pencapaian pribadi, kita memiliki bekal yang cukup untuk menulis resume, mendiskusikan latar belakang kita dengan orang-orang yang ada dalam jaringan kita, dan menjawab berbagai pertanyaan yang mungkin akan diajukan pada saat wawancara.

Orang biasa hanya menggunakan 25 persen energinya untuk pekerjaan. Dunia akan angkat topi kepada mereka yang mengerahkan lebih dari 50 persen kapasitas dirinya untuk pekerjaan, dan akan memberikan penghormatan tertinggi bagi mereka yang mengabdikan 100 persen kapasitas dirinya.

Andrew Carnegie

Sumber Informasi Pekerjaan

Ada banyak cara untuk mendapatkan informasi pekerjaan. Dalam mencari informasi pekerjaan, kita harus bersikap terbuka karena kita tidak pernah tahu bagaimana kita akan bisa mendapatkan pekerjaan ke depannya.

Layanan Penyedia Informasi Lowongan Pekerjaan di Internet

Layanan penyedia informasi lowongan pekerjaan di Internet adalah versi daring dari iklan lowongan kerja yang biasa dimuat di surat kabar. Para pencari kerja bisa menggunakan layanan ini melalui dua cara. Pertama, dengan mencari daftar lowongan kerja yang tersedia; kedua, dengan memasukkan resume ke dalam bank data mereka. Para pencari kerja tidak dikenakan biaya apa pun atas penggunaan layanan mana pun.

Kita bisa menemukan banyak situs penyedia layanan informasi lowongan kerja di Internet, yang setiap bulannya jumlahnya selalu bertambah. Sebagian besar situs layanan ini mengenakan biaya kepada perusahaan untuk memuat lowongan pekerjaan, tetapi tidak membebankan biaya apa pun kepada para pencari kerja. Setelah pencari kerja mendaftarkan diri, mereka bisa mencari lowongan kerja yang sesuai, memasukkan resume, mendapatkan kiat-kiat tentang cara menulis resume, dan menggunakan berbagai layanan lainnya.

Situs layanan penyedia informasi lowongan kerja yang banyak dikenal di antaranya adalah Career Builders (www.careerbuilder.com), Monster (www.monster.com), dan Indeed (www.indeed.com). Informasi lowongan kerja juga dapat ditemukan di situs iklan baris seperti Craigslist. Selain itu, terdapat juga beragam situs lowongan kerja yang hanya memuat informasi lowongan untuk industri dan profesi tertentu.

Mencari Informasi Pekerjaan

Meski sebuah perusahaan memiliki situs web sendiri, mereka tidak bisa sekadar menunggu sampai pelamar yang paling sesuai dengan kriteria yang mereka cari menemukan situs web mereka dan mendaftar. Untuk menjangkau jaringan yang lebih luas, pihak perusahaan biasanya memasang iklan di salah satu atau beberapa situs layanan penyedia informasi lowongan kerja. Karena iklan ini biasanya jauh lebih komprehensif dibanding kebanyakan iklan yang dimuat di surat kabar, para pelamar bisa mempelajari lebih banyak informasi mengenai posisi yang ditawarkan. Dengan menggunakan kata kunci tertentu, para pelamar bisa memilih informasi lowongan kerja yang sesuai, dan jika tertarik, mereka bisa melakukan kontak langsung dengan calon pemberi kerja.

Memasang Resume

Salah satu cara yang sangat efektif dalam mencari pekerjaan adalah memasukan resume ke dalam bank data situs lowongan kerja. Sebagaimana para pencari kerja mencari informasi dari daftar lowongan kerja yang tersedia, pihak perusahaan juga mencari informasi dari file resume para pelamar yang tersedia dalam bank data situs untuk menemukan orang yang tepat untuk posisi yang mereka butuhkan.

Ingat, resume kita hanya bisa diketahui oleh calon pemberi kerja jika resume kita muncul pada hasil pencarian mereka. Sebagaimana pihak perusahaan menggunakan berbagai kata kunci untuk menarik pelamar, kita juga harus menggunakan kata kunci yang akan dicari oleh calon pemberi kerja, dan yang akan menunjukkan kualifikasi kita untuk pekerjaan yang dibutuhkan.

Nama jabatan bisa saja digunakan sebagai kata kunci, tetapi ini sering kali terlalu umum atau terlalu spesifik untuk perusahaan tertentu. Kata kunci jabatan juga dapat menghasilkan terlalu

banyak hasil pencarian sehingga file resume kita mungkin akan tenggelam di antara sekian banyak hasil pencarian. Jika kita akan tetap menggunakan kata kunci jabatan, gunakan yang spesifik, bukan yang umum.

Jika kita menggunakan kata kunci "manajer", resume kita akan tercampur dengan resume semua manajer dari semua jenis kategori pekerjaan. Gunakan kata kunci jabatan yang paling menggambarkan diri kita: "manajer kontrol produksi" atau "manajer toko pakaian pria" atau "manajer pelatihan dan pengembangan".

Pada saat memasukkan resume ke dalam database pencari kerja, kita tidak selalu perlu menggunakan kata kunci jabatan karena daftar informasi lowongan kerja tidak ditampilkan secara alfabetis berdasarkan jabatan (seperti dalam iklan baris koran), tetapi diakses melalui kata kunci yang tersedia. Pilihlah kata atau frasa yang dianggap mewakili deskripsi pekerjaan yang dibutuhkan. Alih-alih menulis "pakar komputer", gunakan frasa yang lebih spesifik seperti "desainer perangkat lunak" atau "analis sistem keuangan".

Sertakan juga kata kunci yang akan memperkuat pengalaman kita di dalam resume, seperti "merancang dan mengembangkan", atau istilah-istilah yang menunjukkan pengetahuan spesifik tertentu. Seorang ahli komputer bisa mencantumkan nama-nama program atau sistem komputer yang dikuasainya; seorang manajer sumber daya manusia bisa menuliskan bidang pengalaman utama mereka seperti "negosiasi serikat pekerja" atau "pengembangan eksekutif". Seorang eksekutif penjualan mungkin bisa menyoroti cakupan pasar yang dikuasainya seperti "pasokan bahan makanan pokok" atau "industri manufaktur".

Setelah perusahaan memilih resume kita, mereka akan menghubungi kita melalui surel, telepon, atau surat. Sering kali perwakilan perusahaan akan meminta lebih banyak informasi atau melakukan wawancara telepon dengan kita sebelum memutuskan untuk mengundang kita ke perusahaannya. Sebelum menghadapi sesi penggalian informasi lebih lanjut seperti itu, kunjungilah situs web perusahaan dan dapatkan sebanyak mungkin informasi tentang perusahaan tersebut. Dengan demikian kita akan lebih siap untuk menampilkan diri dengan lebih efektif pada saat melakukan kontak langsung.

Pasar kerja adalah pertemuan antara penawaran dan permintaan. Kita adalah produk yang ditawarkan. Selain kita, ada banyak produk lain yang serupa dengan kita. Sesuaikan diri kita sebaik-baiknya dengan kondisi permintaan yang ada.

Megan Pittsley, Pelatih Karier

Menyikapi Iklan Baris

Sumber lain untuk mencari pekerjaan adalah iklan baris yang dimuat dalam koran dan majalah. Seperti halnya lowongan kerja yang dipasang di Internet, karena banyaknya respons terhadap iklan tersebut, peluang kita untuk mendapatkan pekerjaan dari iklan relatif sangat kecil. Namun, jika bisa menemukan iklan yang persyaratannya sesuai dengan latar belakang kita, tentunya hal ini akan menguntungkan juga.

Di setiap kota besar atau bahkan di kota-kota yang lebih kecil biasanya terdapat setidaknya satu surat kabar lokal yang memuat iklan baris. Selain itu, banyak juga surat kabar yang mencetak iklan lebih besar, memuat lowongan untuk berbagai posisi eksekutif dan di bidang teknik yang biasanya dicetak pada halaman berita keuangan atau bisnis.

Iklan di koran lokal adalah salah satu sumber untuk mencari lowongan pekerjaan. Beberapa buletin bisnis di bidang industri, pekerjaan, dan profesi tertentu juga biasanya memuat informasi lowongan pekerjaan di bidangnya. Sebagai contoh, para eksekutif dan personel administrasi menganggap *Wall Street Journal* sebagai sumber informasi lowongan pekerjaan yang sangat bagus.

Seperti halnya lowongan kerja yang dipasang di situs web, banyak iklan cetak tidak mencantumkan identitas perusahaan pemasang iklan. Identitas perusahaan yang dicantumkan biasanya hanya berupa nomor kotak pos. Perusahaan menggunakan "iklan buta" seperti ini karena sejumlah alasan. Pertama, mereka tidak ingin para karyawan tahu mereka berencana mengganti seseorang. Kedua, mereka mungkin tidak ingin dibanjiri oleh panggilan telepon dari para pelamar. Dan ketiga, mereka mungkin ingin menghindari tekanan dari teman, kerabat, pelanggan, atau orang lain yang mengajukan pelamar yang tidak memenuhi syarat.

Jika sedang menganggur atau mencari pekerjaan baru secara terbuka, tidak ada salahnya kita mencoba menanggapi iklan buta seperti itu. Namun, jika saat ini sedang bekerja, kita harus sangat berhati-hati dalam menanggapi sebuah iklan karena bisa jadi perusahaan kita sendiri yang beriklan.

Sebaiknya jangan menanggapi iklan buta dengan deskripsi posisi yang sangat mirip dengan posisi kita saat ini. Jika posisi yang ditawarkan adalah posisi di industri karet sementara kita sekarang bekerja di industri pembuatan minuman, tentu tidak ada salahnya mencoba. Namun, jika tidak ada cara untuk mengetahui paling tidak bidang operasi perusahaan pengiklan secara umum, sebaiknya jangan merespons iklan tersebut.

Jika deskripsi lowongan menyertakan identitas perusahaan pengiklan, kita boleh merasa lega. Secara umum, perusahaan

akan memasang iklan disertai identitas yang jelas ketika mau menjaring orang-orang yang mengetahui reputasi mereka dan ingin para kandidat merespons tanpa rasa takut bahwa perusahaan pengiklan mungkin adalah tempat mereka bekerja saat ini.

Dalam menanggapi iklan apa pun (iklan buta atau iklan dengan identitas pengiklan yang jelas), pastikan untuk membaca bunyi iklan dengan cermat. Ketahui dengan jelas apa yang dicari oleh perusahaan pengiklan. Apakah kita memiliki latar belakang tertentu yang secara khusus relevan dengan apa yang mereka butuhkan? Jika resume kita tidak menyoroti faktor-faktor tersebut, buatlah surat pengantar yang menunjukkan latar belakang kita di bidang yang dibutuhkan oleh calon pemberi kerja.

Tulis surat pengantar secara singkat, susun sesuai persyaratan yang diberikan, poin demi poin. Lakukan hal ini terutama ketika iklan yang dipasang mencantumkan persyaratan perusahaan dengan sangat spesifik. Selebihnya, informasi yang lebih jelas sebaiknya dicantumkan dalam resume yang kita lampirkan.

Menggunakan Agen Penyalur Tenaga Kerja

Untuk bisa memanfaatkan agen penyalur tenaga kerja dengan efektif, sebaiknya kita memahami bagaimana cara kerja mereka dan apa yang bisa kita lakukan untuk mendapatkan hasil terbaik.

Hal pertama yang harus diketahui tentang suatu agensi adalah apakah agensi tersebut menangani jenis pekerjaan yang kita minati. Mengajukan aplikasi pada agensi yang jarang atau tidak pernah mengiklankan pekerjaan di bidang kita atau dengan rentang gaji yang diharapkan tentu bukan pilihan yang baik.

Setelah menemukan agensi yang menjanjikan, kunjungi dan pastikan apakah para pegawainya benar-benar memahami kebutuhan kita dan memiliki keahlian serta kontak terhadap

pekerjaan terbaik yang kita harapkan. Di agensi, kita akan mendapatkan seorang konselor. Konselor kita harus merupakan orang yang mengenal pasar kerja dengan baik dan bisa memberikan banyak informasi tentang berbagai peluang yang tersedia di bidang kita saat ini. Konselor akan mempelajari resume kita dan memberikan saran perbaikan (bersiaplah untuk menerima saran perbaikan darinya). Ketika menemukan posisi spesifik yang sesuai dengan kualifikasi kita, konselor akan memberikan saran bagaimana memperbaiki resume agar bisa lebih menampilkan berbagai aspek latar belakang kita yang akan memberikan manfaat bagi calon pemberi kerja.

Berikut saran-saran yang dapat diikuti guna mendapatkan manfaat terbesar dari agen penyalur tenaga kerja:

- Bersikap jujur saat membahas tujuan-tujuan kita dengan konselor.
- Pastikan mendapat evaluasi mereka tentang daya jual kita.
- Ingatlah pegawai agensi memiliki pengetahuan detail tentang rentang gaji dan berbagai tunjangan lain di banyak wilayah, tidak hanya di wilayah tempat kita bekerja.
- Jaga hubungan dengan konselor untuk jangka waktu yang telah disepakati agar mereka merasa yakin pada minat dan kesiapan kita yang berkelanjutan.
- Setelah kita dirujuk kepada calon pemberi kerja, berikan selalu informasi mengenai kemajuan kita kepada pihak agensi. Hal ini sangat penting terutama ketika sejumlah wawancara dijadwalkan sebelum perusahaan siap mengajukan penawaran. Dalam kasus demikian, agensi yang tetap menjaga hubungan dengan kita dan calon pemberi kerja dapat memberikan berbagai saran dan informasi tambahan di antara wawancara-wawancara tersebut, yang sering kali sangat bermanfaat bagi kita.

Berapa banyak agensi yang perlu kita masuki? Tidak bijak jika kita hanya membatasi diri pada satu agensi, tetapi kita juga tidak boleh mengirim resume sembarangan ke setiap agensi. Sebaiknya bacalah iklan-iklan agen penyalur tenaga kerja yang ada di wilayah kita dan wilayah lain yang kita minati. Meski tidak ada informasi pekerjaan spesifik yang sesuai dengan kebutuhan kita, jika agensi menyediakan peluang di bidang yang kita minati secara umum, tidak ada salahnya menghubungi mereka.

Sering kali calon pemberi kerja, teman, dan para eksekutif di bagian personalia (bagian yang berhubungan dengan agensi) bisa memberikan saran mengenai agensi-agensi yang baik untuk dihubungi. Carilah saran terbaik tentang agensi mana yang selalu memberikan upaya terbaiknya dengan efektif. Informasi ini akan membantu menghemat waktu kita!

Hal-hal yang kita bicarakan di atas juga berlaku pada saat kita mencoba memasuki dan memperkenalkan keberadaan diri kita di berbagai perhimpunan teknik dan profesional, kantor-kantor penempatan alumni perguruan tinggi, dan berbagai organisasi lain yang dapat memberikan rujukan kepada para pencari kerja.

Agen Perekrut Eksekutif

Jika kita mencari posisi dengan gaji di atas $100.000 per tahun, agen perekrut eksekutif merupakan sumber informasi yang tepat. Agen perekrut eksekutif berbeda dengan agen penyalur tenaga kerja karena mereka bekerja secara eksklusif untuk perusahaan dan cenderung bekerja dengan individu-individu di bidang atau industri tertentu. Agen perekrut eksekutif jarang mengiklankan diri. Biasanya mereka mempelajari suatu bidang pekerjaan tertentu untuk mencari kandidat yang cocok dan kemudian mendekati kandidat secara langsung. Kebanyakan orang yang direkrut melalui teknik ini sedang memiliki pekerjaan dan bahkan

mungkin tidak berpikir untuk mengubah karier atau posisinya. Perekrut tidak bekerja untuk membantu para pelamar mencari pekerjaan. Karena memang bukan itu tujuan mereka.

Salah satu sumber informasi terbaik dan termudah bagi para perekrut adalah file data kandidat yang mereka miliki. Karenanya, kirimlah resume kita kepada para perekrut yang bekerja di bidang yang kita minati. Tulislah surat pengantar singkat yang menguraikan kisaran gaji yang diharapkan, keinginan kita untuk pindah, beserta data terkait lainnya. Beberapa perekrut mungkin akan mengundang kita untuk wawancara. Namun, kebanyakan perekrut hanya akan menyimpan surat itu untuk digunakan di masa mendatang. Pada masa sekarang, kita mengirimkannya lewat media elektronik. Saat file data kita muncul dalam pencarian, mereka akan menghubungi kita.

Menelepon agen perekrut eksekutif untuk meminta wawancara hanya akan membuang waktu, kecuali jika perekrut merasa perlu menghargai teman atau perusahaan yang merekomendasikan kita, seperti perusahaan tempat kita bekerja sebelumnya. Wawancara seperti itu mungkin akan sedikit menaikkan peluang kita untuk dipertimbangkan sebagai salah satu kandidat pada pencarian mereka saat ini atau di masa depan. Sebagian besar perusahaan perekrut eksekutif saat ini memiliki file data terpusat tempat data semua kandidat berada. Ketika kita bertemu dengan seorang perekrut dan ia menganggap kita kandidat yang baik, perekrut akan mencatatnya pada file data kita, dan kita akan dimasukkan ke dalam kategori kandidat dengan prioritas yang lebih tinggi.

Orang yang berhasil adalah orang yang mau dan berani mencoba. Orang yang selalu berharap kepastian tak akan pernah mencapai apa pun.

Dale Carnegie

Layanan Konseling Pekerjaan

Jangan bingung membedakan layanan konseling pekerjaan dengan agen perekrut eksekutif. Jika kita tidak dapat membedakannya, ini bukan kesalahan karena iklan mereka memberi kesan seolah mereka adalah agen perekrut. Namun, keduanya adalah organisasi yang sangat berbeda. Pertama, layanan konseling pekerjaan membebankan biaya kepada para pencari kerja. Dengan biaya itu, mereka memberikan panduan tentang cara melakukan pencarian pekerjaan. Layanan ini biasanya juga mencakup layanan evaluasi latar belakang pendidikan dan pekerjaan pencari kerja, menulis resume secara profesional, menyiapkan pengiriman surat secara langsung, dan banyak hal lainnya.

Tidak ada jaminan bahwa partisipasi mereka dalam pencarian kerja akan mengarah pada penempatan kerja. Mereka tidak dapat menawarkan janji apa pun untuk uang yang kita keluarkan. Biaya layanan mereka bervariasi dari beberapa ratus dolar hingga beberapa ribu dolar tergantung pada layanan apa yang kita beli. Sebagian besar yang mereka tawarkan dapat Anda lakukan sendiri dengan mengikuti panduan yang disajikan dalam buku ini.

Layanan Penempatan

Selain melayani individu, layanan konseling pekerjaan juga melayani perusahaan untuk membantu karyawan mereka yang diberhentikan karena kondisi perusahaan untuk mencari pekerjaan baru. Karena perusahaan yang membayar biaya mereka, pencari kerja harus memanfaatkan layanan ini dengan baik. Mereka akan sangat membantu mengarahkan kita pada jalur yang benar dalam mencari pekerjaan, tetapi tidak ada jaminan mereka akan berhasil sehingga kita juga harus siap menggunakan sumber informasi lain untuk mendapatkan pekerjaan seperti yang telah kita bicarakan.

Untuk mencapai kemajuan, kita harus melewati tahapan pekerjaan yang lebih rendah. Jika bisa memecah pekerjaan rumit menjadi tugas-tugas kecil, kita bisa memulai dan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat.

Kevin Donlin, Minneapolis Star Tribune

Menggunakan Internet untuk Mencari Informasi Pekerjaan

Perusahaan yang akan mempekerjakan kita kemungkinan besar akan menggunakan pencarian dan riset daring untuk mengidentifikasi kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja mereka.

Menggunakan Situs Web Perusahaan

Sebagai pencari kerja, Internet telah memudahkan kita untuk mempelajari perusahaan-perusahaan yang kita minati. Mengunjungi situs web perusahaan yang kita minati adalah suatu keharusan, di samping melakukan pencarian Internet yang lebih luas untuk melihat berbagai ungkapan positif atau negatif tentang perusahaan tersebut. Kita harus meluangkan cukup waktu untuk mempelajari semua produk atau layanan mereka, dan tentu saja jenis-jenis pekerjaan yang ada di tempat mereka, dan daftar lowongan pekerjaan yang dibuka saat ini.

Sebuah survei terhadap seribu perusahaan perekrut menemukan bahwa sebagian besar perusahaan tersebut menghabiskan sebagian besar anggaran perekrutan untuk melakukan riset di Internet, dan kecenderungan ini tumbuh dengan cepat. Banyak perusahaan memiliki situs web yang khusus digunakan untuk memasang lowongan pekerjaan yang mereka buka. Kita bisa mengunjunginya dengan lebih dulu masuk ke situs web utama perusahaan dan mengeklik tautan ke informasi lowongan pekerjaan.

Sebagian besar perusahaan menyediakan informasi penting tentang bisnis yang dijalankannya dan berbagai peluang yang ditawarkan di situs webnya. Berbeda dengan iklan di surat kabar, informasi lowongan pekerjaan di sini tidak bersaing dengan berbagai iklan dari perusahaan lain dan tidak dibatasi oleh persyaratan ruang dan format seperti pada iklan cetak. Hal ini memberi kita kesempatan untuk mempelajari pekerjaan yang ditawarkan dan syarat-syarat apa saja yang diperlukan untuk itu. Jika tawaran pekerjaan tersebut sesuai dengan latar belakang dan target kita, kita bisa menghubungi mereka secara langsung melalui email atau telepon. Selain itu, kita bisa menyiapkan resume khusus yang menekankan aspek-aspek latar belakang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditawarkan. (Lebih lanjut mengenai cara melakukan hal ini akan dibahas pada topik resume dan surat lamaran di Bab 9).

Saat tidak ada pembukaan lowongan kerja dalam waktu dekat sekali pun, kita bisa memasukkan informasi terkait untuk dijadikan rujukan di masa mendatang.

Menggunakan Media Sosial

Dalam satu dekade terakhir, jejaring sosial telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, penting bagi semua pencari kerja untuk memanfaatkan media sosial sebagai alat untuk memperluas jaringan profesional dan mengidentifikasi peluang karier potensial. Beberapa jejaring sosial yang bisa dimanfaatkan para pencari kerja adalah Facebook, LinkedIn, dan Twitter.

Jika memiliki akun Facebook, pikirkan berapa banyak teman yang mungkin kita miliki. Lima puluh? Seratus? Lima ratus? Sekarang, coba pikirkan berapa banyak teman yang dimiliki oleh teman kita. Penghitungan sederhana ini bisa menunjukkan

bahwa kita terhubung dengan ribuan individu lain melalui dua tingkatan lingkar pertemanan. Meski kita bisa mengklasifikasikan semua individu itu sebagai "teman", mereka masing-masing berpotensi menjadi bagian jaringan profesional kita yang suatu saat mungkin bisa membantu.

Mulailah dengan meninjau teman-teman kita di Facebook dengan berbagai koneksi yang mungkin mereka miliki. Salah seorang di antara mereka mungkin memiliki anggota keluarga yang bekerja di industri yang sama dengan kita atau memiliki teman yang bekerja di perusahaan tempat kita melamar pekerjaan. Kita bisa mengirim pesan Facebook yang tulus dan sederhana kepada teman tersebut untuk menghubungkan kita dengan temannya tersebut. Dengan cara ini, kita memiliki peluang untuk mendapatkan rujukan langsung untuk posisi yang kita lamar dan resume kita mungkin akan dipertimbangkan.

Sementara Facebook sering dianggap sebagai jejaring sosial pribadi, LinkedIn dapat dianggap sebagai jejaring sosial profesional. Jika belum bergabung dengan LinkedIn, cobalah untuk mendaftar dan mengisi profil online. Hal ini sangat penting terutama jika kita baru memulai atau sedang mencari pekerjaan. Profil LinkedIn pada dasarnya adalah resume profesional online kita yang dapat diakses oleh calon pemberi kerja saat mereka memerlukan (kita sebaiknya memasukkan tautan profil LinkedIn pada resume). Setelah memiliki akun, kita bisa mulai membuat koneksi dengan rekan kerja atau teman sekolah kita dulu. Setelah memiliki sejumlah koneksi, layanan jejaring sosial ini akan memberikan saran koneksi lainnya secara otomatis. Setiap koneksi yang kita buat harus memiliki alasan sehingga kita tahu ini adalah koneksi yang bermanfaat.

Dalam waktu singkat, kita akan menyadari kita terhubung dengan ratusan, atau bahkan ribuan orang yang menggeluti

bidang yang sama, dan kita bisa mengetahui perusahaan tempat mereka bekerja serta siapa lagi yang bekerja di perusahaan tersebut. Banyak pemberi kerja yang juga memasang informasi lowongan kerja di LinkedIn melalui bagian informasi pekerjaan atau di halaman LinkedIn perusahaan mereka sendiri, lengkap dengan beragam berita terbaru perusahaan, sarana diskusi, dan analisis karyawan di perusahaannya. Ini merupakan sumber yang bagus untuk mempelajari perusahaan tersebut.

Twitter juga merupakan media sosial yang penting. Kita bisa menganggap Twitter sebagai *microblog*, atau umpan berita pribadi. Umpan berita kita terdiri atas cuitan (*tweet*) dari orang atau grup yang kita ikuti. Setelah mulai membuat cuitan, orang akan mulai mengikuti akun Twitter kita. Jika kita menggunakan Twitter secara profesional, orang-orang di bidang yang sama akan memperhatikan apa yang kita tulis. Kita juga bisa terus mengikuti berbagai isu yang ada di bidang profesional kita, termasuk tautan ke lowongan pekerjaan dan peluang pengembangan profesional lainnya. Fungsi kunci Twitter ada pada tanda tagar (#) yang digunakan. Jika kita tertarik pada berita-berita pemasaran, lakukan pencarian dengan menggunakan tagar #marketing, dan kita akan menemukan berbagai berita yang sedang *trending*. Kita bisa melakukan hal yang sama untuk tagar #marketingjobs, #educationjobs, #engineeringjobs, dan sebagainya.

Penggunaan media sosial hanya merupakan salah satu bagian dari strategi untuk mencari pekerjaan. Pengembangan karier adalah proses memasarkan keterampilan dan kemampuan secara berkelanjutan, menciptakan hubungan yang berarti, dan mengidentifikasi berbagai peluang karier secara strategis. Sering-seringlah melakukan evaluasi dan refleksi terhadap proses pengembangan karier diri sendiri sehingga kita bisa mengubahnya pada saat dibutuhkan. Dengan kecepatan perkembangan dunia

kerja pada masa yang dinamis seperti sekarang, penggunaan media sosial yang efektif akan membantu kita untuk selalu berada di depan, membantu menempatkan kita pada posisi yang tepat untuk meraih kesuksesan karier.

Perhatian: Meski kita bisa membatasi orang yang dapat melihat halaman Facebook dan media sosial kita lainnya, akan lebih baik jika kita mengizinkan setiap orang untuk bisa mengakses apa pun yang kita tulis di media sosial. Berhati-hatilah, jangan pernah menulis atau mengunggah sesuatu yang tidak ingin dilihat oleh calon pemberi kerja.

Berjejaring—Mengungkap Pasar Kerja Tersembunyi

Seorang budak hanya memiliki satu tuan; seorang ambisius memiliki sebanyak-banyaknya orang yang bantuannya bisa berkontribusi pada kesuksesannya.

Jean de la Bruyère, penulis esai Prancis

Sebagian besar pekerjaan yang paling diminati bahkan tidak diketahui oleh agensi atau perekrut. Perekrut biasanya hanya menangani sebagian kecil dari seluruh lowongan kerja yang bisa terisi pada tahun tertentu. Sebagian besar posisi terisi melalui informasi dari mulut ke mulut. Kadang-kadang sebuah perusahaan tidak secara aktif mencari kandidat, tetapi menyatakan minat mereka untuk menemukan orang-orang yang mungkin sesuai dengan kebutuhan mereka saat ini atau di masa mendatang. Sebagian perusahaan mungkin berencana melakukan ekspansi atau reorganisasi, dan meski tidak mencari kandidat secara aktif, mereka akan mewawancarai dan merekrut orang-orang berkualitas yang menarik perhatian. Dalam beberapa kasus, jika perusahaan menemukan orang yang benar-benar membuat mereka terkesan, mereka bahkan dapat menciptakan atau

mengubah pekerjaan yang ada untuk menarik orang tersebut agar mau bergabung dengan mereka.

Ketika sebuah perusahaan membuka lowongan pekerjaan yang sangat kita minati, sikapilah dengan cara seperti ketika kita mencari dokter gigi, montir mobil, atau pengacara yang baik; mintalah rekomendasi dari teman dan kolega.

Dengan membangun jejaring dengan orang-orang yang dapat merekomendasikan atau mengarahkan, kita dapat menciptakan sumber daya yang tidak dimiliki orang lain. Nilai dari berjejaring adalah jangkauannya yang tak terbatas. Setiap orang yang ada dalam jejaring kita adalah sumber yang akan menghubungkan kita dengan lebih banyak orang lainnya. Seiring berkembangnya jumlah orang yang ada dalam jejaring, peluang kita untuk menemukan sebuah posisi melalui sumber daya yang tak ternilai ini juga semakin meningkat. Sering kali, berjejaring bisa membuat kita menemukan posisi yang sebelumnya tidak mungkin bisa kita ketahui.

Membangun Jejaring

Terdapat beberapa sumber yang bisa kita gunakan untuk membangun jejaring. Jika ingin membatasi pencarian informasi pekerjaan pada suatu pasar tertentu, kita bisa memilih untuk memusatkan pencarian hanya di bidang industri yang kita minati. Jika kita ingin tinggal di lokasi tertentu atau pindah ke lokasi tertentu, bangunlah jejaring di daerah itu. Jika bersikap lebih fleksibel, kita akan memiliki pilihan yang lebih luas.

Beberapa sumber yang bisa kita jelajahi untuk membangun jejaring:

- Teman. Banyak di antara teman dan kenalan kita memiliki relasi yang bisa membantu pencarian kita, bahkan jika

mereka sendiri tidak memiliki hubungan dengan bidang industri yang kita minati. Misalnya, dokter gigi atau dokter pribadi kita mungkin memiliki pasien yang tinggal di daerah tempat kita mencari pekerjaan, yang tentunya akan menjadi aset dalam jejaring kita.

- Rekan bisnis. Selama bertahun-tahun, kita telah banyak bertemu dengan berbagai orang dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Termasuk di antaranya tenaga penjualan yang memiliki hubungan dengan banyak perusahaan yang mungkin memiliki peluang pekerjaan di bidang kita, para pesaing, pelanggan, vendor, teknisi, dan sejenisnya. Tentu saja, jika sekarang kita masih bekerja, pastikan kita tidak membahayakan posisi saat ini ketika mengungkapkan keinginan untuk mencari pekerjaan baru.
- Surat kabar. Bacalah halaman bisnis pada surat kabar. Artikel di surat kabar sering menyebut nama orang dan perusahaan dari orang yang bisa memberikan informasi mengenai pekerjaan tertentu.
- Jurnal bisnis. Jurnal dan buletin bisnis di bidang yang kita minati adalah sumber yang sangat baik untuk mendapatkan nama dan informasi kontak bagi perusahaan pemberi kerja.
- Asosiasi bisnis dan profesional. Kita bisa menggunakan daftar nama anggota asosiasi untuk membangun jejaring jika menjadi anggota dari asosiasi tertentu.
- Perhimpunan alumni. Perhimpunan alumni sering melakukan upaya khusus untuk membantu anggota-anggotanya.
- Organisasi nirlaba. Kelompok masyarakat, kelompok keagamaan, badan amal, dan organisasi nirlaba lainnya adalah tempat yang baik untuk menemukan relasi untuk berjejaring.

- Media sosial. Seperti telah dibahas sebelumnya dalam bab ini, Facebook, LinkedIn, Twitter, dan media sosial lainnya di Internet dirancang untuk membangun jejaring.

Setiap orang berpotensi menjadi relasi kita, baik di masa kini atau di masa depan; jangan pernah membuat hubungan buruk dengan siapa pun.

Susan B. Joyce, Pelatih karier

Mengelola Data Kontak Relasi

Tidak pernah ada kata terlalu dini atau terlalu terlambat untuk mulai mengumpulkan data kontak relasi yang ada dalam jejaring kita. Banyak orang yang berorientasi karier memulainya saat masih menempuh studi di perguruan tinggi. Jika belum memulainya, mulailah segera. Penyimpanan dapat dilakukan dengan banyak cara, di antaranya:

- Program komputer. Tak terhitung banyaknya jumlah program komputer yang dapat digunakan sehingga kita bisa menyimpan data kontak relasi yang dapat dengan mudah diakses. Jika menggunakan program komputer Mac, kita bisa menggunakan aplikasi Address Book. Karena sebagian besar hubungan kerja dilakukan secara online, cara termudah adalah menyimpan data kontak relasi pada komputer kita. Namun, ada beberapa metode lain yang juga bisa kita lakukan, seperti yang akan kita bicarakan berikut.
- Kartu nama. Menyimpan kartu nama adalah cara yang mudah, tetapi bisa sedikit menyulitkan. Jika memungkinkan, simpan kartu nama secara sistematis. Dengan begini, nama, jabatan atau posisi, nama dan alamat perusahaan, nomor telepon, dan alamat surel orang tersebut sudah tersedia secara rapi untuk kita. Tuliskan data lainnya di

belakang kartu nama, seperti catatan apa pun yang akan membantu kita mengingat orang itu. Ketahuilah saat ini sudah ada pemindai khusus yang dapat memindai kartu nama langsung ke komputer kita.

- Rolodex atau sistem penyimpanan serupa. Sebagian eksekutif bisnis menganggap sistem penyimpanan seperti ini sangat penting. Mereka menempatkan semua kontak bisnis mereka menggunakan sistem ini. Kita bisa mengembangkan Rolodex atau alat penyimpan informasi kontak bisnis khusus untuk jejaring bisnis kita, di samping yang biasa digunakan dalam transaksi bisnis normal. Informasi yang disimpan pada sistem ini sama dengan informasi yang disimpan pada kartu nama, tetapi kita akan mendapati metode ini lebih mudah.
- Sistem Indeks-silang. Masalah utama pada penyimpanan kartu nama atau sistem Rolodex adalah penyimpanan biasanya dilakukan secara alfabetis. Hal ini tentu sangat membantu ketika ingin mencari seseorang yang namanya sudah kita ketahui, tetapi akan sulit digunakan ketika kita tidak yakin dengan nama orang tersebut. Sistem kartu indeks-silang memungkinkan kita untuk mengelompokkan kontak berdasarkan kategori tertentu dan menemukan orang yang sesuai. Beberapa program komputer yang tersedia dapat kita gunakan untuk mengerjakan tugas pengklasifikasian seperti ini.

Memanfaatkan Jejaring

Mari kita lihat bagaimana suatu jejaring bekerja. Jane Ross, manajer SDM di Dimple Doll Company diminta untuk menjadi pembicara pada pertemuan para FOB (*Family Owned Businessperson*, Pengusaha Pemilik Bisnis Keluarga), organisasi

anak-anak muda yang bekerja di bisnis yang dimiliki atau didominasi oleh keluarga mereka. Ia duduk di sebelah Scott Rice saat acara makan siang yang diadakan sebelum sesi bicaranya.

Scott Rice adalah wakil presiden bidang manufaktur di Fibre-Mold, Inc., sebuah perusahaan cetak plastik khusus. Jane mengetahui bahwa perusahaan Scott Rice adalah produsen utama selongsong bolpoin.

Segera setelah pertemuan selesai, Jane membuat kartu data kontak untuk Scott Rice (dan juga semua orang yang ditemuinya di acara itu). Jane membuatnya menggunakan sistem indeks-silang dengan kategori "plastik" dan "pemilik perusahaan". Indeks kartu atau file berbasis komputernya terlihat seperti ini:

<table>
<tr><td colspan="4">Informasi dasar:</td></tr>
<tr><td>Kategori:</td><td colspan="3">Plastik</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Pemilik perusahaan</td></tr>
<tr><td>Nama:</td><td>Informasi dasar:</td><td>Jabatan:</td><td>Wakil Presiden – Manufaktur</td></tr>
<tr><td>Perusahaan:</td><td colspan="3">Fiber-Mold, Inc.</td></tr>
<tr><td>Alamat:</td><td colspan="3">24 Dove Place, Farmingdale, NY 11404</td></tr>
<tr><td>Telepon:</td><td colspan="3">631-777-9876</td></tr>
<tr><td>Kapan bertemu:</td><td colspan="3">Bertemu di pertemuan FOB, 20 Januari 2012</td></tr>
<tr><td>Catatan lain:</td><td colspan="3">Perusahaan manufaktur yang memproduksi selongsong bolpoin. Ayahnya adalah pendiri perusahaan dan masih aktif. Scott akan menggantikan posisi ayahnya ketika ia pensiun dalam beberapa tahun ke depan. Scott menjalankan operasional manufaktur. Membahas masalah konversi dengan tim manajemen.

Aktif dalam asosiasi bisnis plastik, Kamar Dagang Long Island, dan Sierra Club cabang lokal.</td></tr>
</table>

	Sudah menikah, memiliki 3 anak. Senang memancing di laut. Suka berkemah dengan anak-anaknya.

Kontak lain atau informasi lebih lanjut dapat ditambahkan ke dalam catatan data tersebut.

Jane tidak memiliki alasan untuk menghubungi Scott sampai satu tahun kemudian saat ia harus mencari pekerjaan baru. Ketika menelepon, Jane mengingatkan Scott pada pertemuan mereka sebelumnya.

Jane: "Scott, saya Jane Rose dari Dimple Dolls. Kita bertemu satu tahun yang lalu, pada Januari, ketika saya menjadi pembicara tentang teknik pengawasan di acara FOB."

Scott : "Tentu saya masih mengingat Anda dengan baik. Saya menggunakan beberapa ide Anda dan hasilnya sangat baik."

Jane: "Saya ikut senang jika ide-ide saya bisa bermanfaat. Bagaimana kegiatan memancingnya?"

Scott : "Kebetulan saya baru kembali dari libur tiga hari di Montauk Point. Saya mendapat ikan tuna dan ikan layar. Terima kasih atas perhatiannya. Adakah yang bisa saya bantu?"

Jane: "Dimple Dolls telah diakuisisi oleh Giant Toys. Fungsi SDM akan ditangani oleh Giant, sehingga saya harus keluar dari pekerjaan. Saya sangat berterima kasih jika Anda bisa memberikan kesempatan bertemu untuk membahas tentang peluang karier saya ke depannya."

Mereka mengatur waktu untuk bertemu pada minggu berikutnya. Meski Scott tidak memiliki pekerjaan untuk Jane, ia memberi beberapa saran yang berguna untuk memperbaiki resume Jane. Jane berterima kasih kepadanya atas pembicaraan

mereka dan bertanya, "Apakah Anda mengetahui orang yang mungkin bisa membantu saya mencari pekerjaan?" Selalu ajukan pertanyaan ini setelah pertemuan *networking*. Ini adalah cara untuk memperluas relasi dan membangun jejaring kita.

Scott memberi tahu Jane agar menghubungi Bill Vance, pemilik perusahaan angkutan truk besar. Ia berkata, "Bill mungkin tidak memiliki pekerjaan di bidang Anda, tetapi perusahaannya melayani puluhan produsen di bidang ini, ia mungkin mengenal seseorang yang memiliki peluang untuk Anda."

Ucapan Terima Kasih

Kirimkan pada setiap kontak yang kita buat—baik ketika hubungan itu menghasilkan informasi peluang kerja atau tidak—ucapan terima kasih. Jika kontak dilakukan melalui telepon dan kita tidak bisa memberikan resume kepada orang tersebut, kita dapat melampirkannya pada surat ucapan terima kasih. Catatan atau surat ucapan terima kasih yang ditulis dan dikirim langsung dianggap sebagai sikap yang baik, tetapi sekarang surat ucapan terima kasih yang dikirim melalui surel sudah dianggap cukup. Jane menulis:

> Halo Scott,
>
> Terima kasih atas waktu yang Anda luangkan untuk saya di tengah kesibukan Anda. Saya sangat berterima kasih atas petunjuk Anda untuk menghubungi Bill Vance. Saya sudah menelepon Bill tetapi ia sedang berada di luar kota sampai minggu depan. Saya akan menelepon kembali nanti.
>
> Saya telah memperbaiki resume saya sesuai saran Anda; terlampir salinan resume terbaru saya. Jika Anda memiliki saran lebih lanjut, dengan senang hati saya akan menerimanya.

Hormat saya,

Jane R. Ross

Jane kemudian memasukkan informasi berikut ke dalam kartu data kontak Scott:

8/6/11: Menelepon dan meminta janji untuk bertemu dengannya untuk membahas peluang karier saya.

8/8/11: Bertemu dengannya dan menerima saran yang bagus. Ia juga memberi informasi mengenai Bill Vance pemilik Vance Truckers.

8/9/11: Mengiriminya ucapan terima kasih.

8/9/11: Menelepon Bill Vance, sedang di luar kota, akan kembali pada 8/16.

Berjejaring tidak dilakukan untuk mencari informasi pekerjaan semata. Kita bisa menggunakannya untuk melakukan riset tentang apa pun, seperti mencari referensi ketika sedang mencari karyawan baru, memeriksa referensi atau situasi apa pun yang orang lain dapat dengan bebas memberi kita informasi yang dibutuhkan. Berjejaring adalah sesuatu yang tidak ternilai dan perkara serius yang layak mendapat perhatian dan waktu kita secara khusus.

Menyimpan catatan setiap relasi yang dimiliki adalah hal yang sangat penting. Kita mungkin tidak memiliki alasan untuk menghubungi orang-orang yang ada dalam daftar relasi selama berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun ke depan. Namun, jika kita perlu menghubungi salah satu dari mereka setelah jangka waktu yang lama, menyinggung pembicaraan terakhir atau bahkan pertemuan pertama kita dengannya bisa mencairkan suasana dan membantu membangun hubungan yang baik.

Salah satu sumber terbaik untuk menambah jumlah kontak relasi adalah orang-orang dengan pekerjaan yang mengharuskan mereka memiliki banyak kontak. Sebagai contoh, berikan perhatian khusus kepada para pegawai asosiasi bisnis dan profesional, editor buletin bisnis, bankir di komunitas, pemimpin politik, dan sejenisnya. Orang-orang ini memiliki pengaruh yang besar. Tandai kartu data kontak mereka dengan tanda bintang. Mereka adalah orang-orang yang harus menjadi prioritas untuk didekati ketika kita memiliki keperluan yang harus dipenuhi.

Rangkuman

- Berhenti bekerja dan mencari pekerjaaan baru atas kehendak sendiri adalah masalah serius dan tidak boleh dianggap enteng.
- Mencari pekerjaan dapat dianggap sebagai kampanye penjualan dengan produknya adalah kemampuan kita yang akan memberikan manfaat bagi pemberi kerja.
- Langkah pertama dalam mencari pekerjaan adalah mempelajari latar belakang diri kita secara keseluruhan dan menyusun daftar pencapaian. Hal-hal tersebut merupakan sumber informasi yang akan sangat berguna dalam menyusun resume, mendiskusikan latar belakang kita dengan orang-orang yang ada dalam jejaring, dan menjawab berbagai pertanyaan yang mungkin diajukan pada saat wawancara.
- Dalam menuliskan daftar pengalaman kerja untuk setiap pekerjaan, cantumkan:
    - Tugas utama.
    - Tanggung jawab dalam mengelola orang (jumlah personel, kategori pekerjaan, posisi kita dalam struktur

manajemen perusahaan, tindakan koordinasi sebagai tim, proses perekrutan dan pemecatan, dan sebagainya).

- Tanggung jawab dalam mengelola keuangan, bahan, metode, atau aktivitas spesifik lainnya.
- Prestasi besar dalam pekerjaan. Tunjukkan hasil pencapaian kita dalam hal penghematan biaya, peningkatan laba, penghematan waktu, perluasan pasar, dan sebagainya.
- Hal-hal yang paling kita sukai dari pekerjaan dan alasannya.
- Hal-hal yang paling tidak kita sukai dari pekerjaan kita dan alasannya.

  (Informasi ini berguna untuk melakukan refleksi. Jangan berbicara hal-hal negatif tentang perusahaan atau pengalaman tempat kita bekerja sebelumnya).

- Sumber-sumber yang dapat kita gunakan untuk mencari informasi pekerjaan di antaranya:
- Situs Internet penyedia informasi pekerjaan
  - Iklan baris pada koran dan majalah bisnis
  - Agen penyalur tenaga kerja
  - Agen perekrut eksekutif
  - Konselor pekerjaan
  - Media sosial
- Berjejaring. Dengan membangun hubungan dengan orang-orang yang dapat membantu, kita bisa membangun sumber daya sendiri. Berjejaring memiliki nilai potensi yang tak terbatas.

Tidak pernah ada kata terlalu dini atau terlalu terlambat untuk mulai mengumpulkan data kontak relasi yang ada dalam jejaring kita.

Setelah bertemu atau berbicara dengan relasi yang ada dalam daftar kontak kita, selalu kirimkan ucapan terima kasih. Ucapan terima kasih menunjukkan profesionalisme, memberi kesempatan untuk menyatakan ulang hasil pembicaraan, dan sebagai peluang untuk mengirim resume kepada orang tersebut jika mereka belum memilikinya.

Bab 9

Resume dan Wawancara

Komponen utama dalam mencari pekerjaan baru adalah:

1. Resume
2. Wawancara

Resume

Resume adalah salah satu elemen penting dalam mencari pekerjaan. Resume biasanya adalah komunikasi pertama kita dengan calon pemberi kerja. Jika calon pemberi kerja tidak terkesan dengan resume, kita mungkin tidak akan memiliki kesempatan bertemu dengannya untuk menunjukkan kualifikasi kita secara personal, dan *menjual diri kita!*

Resume adalah pernyataan ringkas tentang pendidikan, pengalaman, dan latar belakang secara umum, yang kita berikan kepada calon pemberi kerja. Resume digunakan ketika kita ingin mencoba mengisi posisi yang dipasang pada iklan lowongan pekerjaan, dikirim ke agen penyalur atau perekrut tenaga kerja, atau sebagai alat berjejaring.

Resume adalah alat untuk mengiklankan diri. Isi resume harus memberikan penekanan pada kekuatan dan meminimalkan keterbatasan kita. Jika apa yang tertera pada resume tidak bisa membangkitkan ketertarikan pembacanya, kesempatan untuk wawancara juga akan tertutup.

Kita harus menguatkan yang positif,
Menghilangkan yang negatif
Dan melakukan sesuatu yang afirmatif.

Johnny Mercer

Persiapan Menulis Resume

Sebelum menulis resume, tinjau ulang dengan cermat latar belakang kita secara keseluruhan, dengan penekanan pada berbagai pencapaian kita sejauh ini di sepanjang perjalanan karier.

Menuliskan deskripsi pekerjaan untuk posisi yang pernah kita tempati saja tidak cukup. Sebagian besar pesaing kita juga memiliki pengalaman yang hampir sama. Kita harus memberikan penekanan pada pencapaian kita. Inilah yang akan membuat kita terlihat berbeda dibanding orang lain di bidang yang sama. Tuliskan pencapaian kita secara spesifik. Berikut beberapa contohnya:

- "Mengurangi tingkat keluar masuk karyawan di departemen saya hingga 18 persen."
- "Menyusun sistem yang dapat meningkatkan kecepatan respons terhadap pertanyaan pelanggan hingga dua kali lipat."
- "Mengambil alih area penjualan yang telah mengalami kerugian selama tiga tahun berturut-turut, dan mengubahnya menjadi area dengan penjualan tertinggi di perusahaan dalam jangka waktu satu tahun."
- "Melakukan negosiasi ulang biaya asuransi kesehatan perusahaan, menghemat pembayaran premi hingga $130.000 per tahun."

Penggunaan Kata Kunci

Tulislah resume sesuai persyaratan pekerjaan yang kita cari. Jika melamar pekerjaan tertentu yang dimuat dalam iklan, pelajari iklan itu dengan cermat. Jika melamar pekerjaan yang direkomendasikan kepada kita, dapatkan sebanyak mungkin informasi tentang pekerjaan itu dari agensi atau orang yang merekomendasikannya. Susun resume kita agar sesuai spesifikasi mereka.

Misalnya, jika suatu pekerjaan membutuhkan keterampilan khusus seperti "menguasai desain grafis", pastikan frasa tersebut dapat dilihat dengan mudah di dalam resume meski pengalaman kita di bidang ini tidak begitu banyak.

Karena pemberi kerja sering menerima lusinan atau bahkan ratusan resume, mereka akan cenderung membaca sekilas tiap resume untuk mencari kata kunci tersebut. Jika resume dikirim melalui email atau media elektronik lain, mereka bisa mencari kata kunci menggunakan menu "pencarian". Jika tidak mengandung berbagai kata kunci yang dicari, resume kita tidak akan dipertimbangkan.

Buatlah resume yang spesifik untuk setiap posisi pekerjaan yang berbeda. Salah satu kesalahan terbesar dalam membuat resume adalah mengirim resume yang sama ke banyak penerima.

James P. Nolan, Manajer Sumber Daya Manusia

Sepuluh Hal yang Tidak Boleh Dilakukan dalam Menulis Resume

1. *Jangan menulis resume yang terlalu panjang.*

   Resume tidak boleh berbentuk seperti autobiografi. Beri penekanan pada latar belakang utama yang akan membuat kita memenangkan sesi wawancara. Ingat, calon pemberi

kerja memiliki waktu yang terbatas. Mereka hanya akan membaca resume yang jelas dan ringkas. Kebanyakan resume tidak perlu ditulis lebih dari satu halaman; resume dua halaman biasanya ditulis oleh mereka yang telah memiliki banyak pengalaman kerja. Tiga halaman adalah batas paling banyak jika kita benar-benar memiliki banyak prestasi signifikan yang bisa dicantumkan.

2. *Jangan membuat resume yang tidak jelas.*

   Nama, masa kerja, dan jabatan saja tidak cukup. Cantumkan informasi yang cukup mengenai latar belakang kita agar pembaca memiliki informasi yang memadai mengapa kita patut dipertimbangkan untuk mengisi posisi terkait. Jangan berasumsi bahwa jika calon pemberi kerja menginginkan lebih banyak informasi tentang kita, mereka akan menghubungi kita. Jika orang lain yang menginginkan posisi yang sama bisa memberikan informasi lebih lengkap, kita mungkin akan dilewatkan. Jangan lupa mencantumkan semua pencapaian penting.

3. *Jangan mencantumkan hal-hal negatif.*

   Pada dasarnya semua orang memiliki aspek-aspek positif maupun negatif pada dirinya. Namun, hindari mencantumkan hal-hal negatif atau apa pun yang bisa menimbulkan persepsi negatif. Berikut adalah jenis-jenis informasi yang harus dihilangkan dari resume:

   a) Data pribadi seperti usia, jenis kelamin, dan status perkawinan.

   b) Tinggi dan berat badan. Banyak orang menilai orang lain berdasarkan ukuran tubuhnya. Tinggi atau pendek, gemuk atau langsing, tidak ada hubungannya dengan kemampuan kita. Tentu mereka akan melihat penampil-

an fisik kita pada saat wawancara. Tetapi selanjutnya, kesan mereka terhadap diri kita akan ditentukan oleh kepribadian dan pengalaman kita secara keseluruhan, bukan oleh penampilan fisik.

c) Alasan meninggalkan pekerjaan sebelumnya. Meski calon pemberi kerja berhak mengetahui alasan kita meninggalkan suatu pekerjaan, lebih baik kita menginformasikannya pada saat wawancara. Kecuali dalam kasus-kasus yang sudah jelas, seperti misalnya perusahaan tempat kita bekerja sebelumnya mengalami kebangkrutan. Ingat juga jika kita menyatakan ingin berganti pekerjaan untuk mencapai kemajuan, hal ini dapat diartikan bahwa kita tidak cukup baik untuk bisa mencapai kemajuan pada pekerjaan saat ini.

d) Informasi gaji. Karena permintaan gaji bisa berbeda-beda tergantung jenis pekerjaan, lokasi, atau berbagai faktor lainnya, sebaiknya jangan mencantumkan besaran gaji yang diharapkan dalam resume.

e) Jangan mencantumkan foto. Tidak peduli seberapa bagus foto kita, hal itu akan membuat calon pemberi kerja mendapatkan kesan tentang diri kita tanpa bertemu secara langsung. Banyak orang ditolak wawancara hanya karena prasangka semacam ini. Misalnya, seorang pelamar yang sangat tampan tidak diundang wawancara karena calon pemberi kerja merasa pelamar tersebut memiliki wajah "terlalu muda".

4. *Jangan menuliskan daftar referensi.*

Kebanyakan pewawancara akan meminta referensi jika mereka tertarik pada kita. Menuliskan daftar referensi dalam resume hanya akan menghabiskan ruang yang dapat

digunakan untuk menuliskan aspek-aspek latar belakang kita yang lebih signifikan. Berikan daftar referensi hanya ketika diminta, kecuali jika referensi kita adalah orang-orang yang dikenal dan dihormati di bidang kita. Dalam kondisi demikian, mencantumkan nama mereka dalam resume dapat meningkatkan kredensial kita. Mintalah izin kepada orang yang bersangkutan sebelum namanya kita cantumkan sebagai referensi dalam resume.

5. *Jangan menuliskan jabatan spesifik yang diinginkan.*

   Jika kita mengharapkan posisi sebagai kepala departemen teknik kimia, tetapi juga akan mempertimbangkan posisi menarik lain yang sesuai dengan kualifikasi kita, mencantumkan posisi "kepala departemen teknik kimia" dalam resume secara otomatis menghilangkan kesempatan untuk mendapat peluang lain.

6. *Jangan memulai resume dengan "Tujuan".*

   Orang-orang periklanan mengajarkan penekanan harus diberikan pada "Anda" dan bukan "Saya" dalam membuat iklan. Dalam menjual diri kita kepada calon pemberi kerja, kita harus menekankan apa yang bisa kita lakukan untuk mereka, dan bukan apa yang kita inginkan dari mereka. Alih-alih mengatakan, "Tujuan saya adalah menemukan pekerjaan yang menantang dan menarik." Katakan, "Saya siap mengkontribusikan pengalaman saya selama sepuluh tahun dalam desain perangkat lunak." Terlalu banyak penekanan pada apa yang "saya" inginkan sering dianggap sebagai cerminan pekerja belum matang yang memiliki etos kerja dan sikap yang buruk.

7. *Jangan hanya memperbarui resume lama.*

   Pada saat mencari posisi baru, evaluasi ulang latar belakang kita secara keseluruhan dan tulis ulang resume.

8. *Jangan melebih-lebihkan atau mengecilkan latar belakang pendidikan.*

   Informasi latar belakang pendidikan harus menekankan aspek pendidikan yang paling sesuai dengan posisi yang kita cari. Orang yang belum lama meninggalkan bangku pendidikan sebaiknya memuat lebih banyak deskripsi pendidikan dibanding yang telah lama lulus. Jika sudah lulus lebih dari lima tahun lalu, kita hanya perlu mencantumkan daftar nama perguruan tinggi, gelar, dan kredensial profesional kita. Jika setelah meninggalkan bangku pendidikan kita mengambil banyak kursus atau seminar yang berkaitan dengan bidang kita, tuliskan hanya kursus atau seminar yang paling signifikan.

9. *Jangan merusak resume yang telah disiapkan dengan baik karena penggunaan format yang tidak sesuai, ejaan yang salah, kesalahan tata bahasa, atau salinan yang ceroboh.*

   Periksa ulang, baca ulang, dan periksa ulang. Mintalah orang lain untuk membacanya juga.

10. *Periksa ulang resume dengan saksama secara berkala.*
    Jika resume tidak menghasilkan banyak wawancara, tulis ulang resume kita.

Perhatikan dengan cermat kualifikasi spesifik yang dicantumkan calon pemberi kerja untuk suatu pekerjaan tertentu; pastikan resume atau surat lamaran kita mengandung kata-kata yang sama persis dengan yang terdapat pada kualifikasi spesifik tersebut.

Gerry Crispin, perekrut dan penulis

Surat Lamaran

Terdapat dua pendekatan dasar dalam menulis surat lamaran. Pertama, mengirimkan resume disertai pengantar singkat. Cara ini dianggap sebagai cara yang lebih konvensional; mayoritas calon pemberi kerja lebih menyukai cara ini. Kedua, menulis surat lamaran yang lebih rinci, yang dikirim sebagai pengganti resume. Meski cara ini tidak terlalu disukai, ada baiknya sebagai alternatif untuk digunakan dalam beberapa keadaan. Baik cara pertama maupun kedua dapat dikirim dalam bentuk cetak maupun email.

Surat Pengantar

Surat pengantar dapat dikirim bersama dengan resume dalam situasi seperti berikut: William Marshall adalah manajer pembelian di Skinner Steel Fabricators yang berlokasi di Willets, Ohio. Charles Graham, salah seorang relasi yang ada dalam jejaringnya, menyarankan agar ia mengirim resume kepada Susan Randall, wakil presiden eksekutif Standard Tools, Inc. Setelah mempelajari banyak hal tentang pekerjaan dan perusahaan tersebut dari Tn. Graham, dan juga mempelajari situs webnya, berikut surat pengantar yang menyertai resume yang dikirim William:

> Yth. Nona Randall:
>
> Charles Graham menyarankan agar saya menghubungi Anda mengenai posisi di Departemen Pembelian Anda.
>
> Seperti yang Anda ketahui, Skinner Steel Fabricators, perusahaan saya saat ini, bergabung dengan Midwest Metals, dan semua proses pembelian akan dipusatkan di Midwest. Sebagaimana ditunjukkan dalam resume terlampir, saya memiliki pengalaman yang menunjukkan pencapaian saya

dalam pembelian baja dan bahan baku lain yang sama dengan yang digunakan oleh Standard Tools. Saya yakin latar belakang saya bisa menjadi aset yang berharga bagi staf pembelian Anda.

Saya senang sekali jika dapat memiliki kesempatan untuk mendiskusikan hal ini dengan Anda. Saya akan menghubungi Anda kembali minggu depan untuk mengetahui kemungkinan kesempatan kita untuk bertemu.

Hormat saya,

William Marshall

Lampiran: Resume

Perhatikan bahwa Marshall menyatakan siapa yang memberikan rekomendasi kepadanya di bagian awal surat. Setelah itu, ia menunjukkan alasan mengapa perusahaan mungkin akan tertarik kepadanya dan meminta, secara langsung, untuk wawancara.

Ia tidak menjelaskan seluruh riwayat pekerjaannya dalam surat; penjelasan lebih lanjut diberikannya dalam resume terlampir. Surat pengantar seperti itu harus ditulis secara singkat dan *to the point*. Tidak perlu menulis ulang seluruh isi resume di dalam surat. Namun, pastikan menyebut beberapa hal spesifik yang mungkin menarik bagi perusahaan ("saya memiliki pengalaman yang menunjukkan pencapaian saya dalam pembelian baja dan bahan baku lain yang sama dengan yang digunakan oleh Standard Tools"). Tutup surat dengan permintaan wawancara dan tindak lanjuti dengan panggilan telepon. Hal seperti ini mungkin memakan waktu, tetapi jika kita bisa berbicara langsung dengan orang yang kita tuju, ini akan meningkatkan peluang keberhasilan secara signifikan.

Surat Lamaran yang Terperinci

Sebagian orang lebih suka menulis surat lamaran bersifat personal yang berisi penjelasan tentang kualifikasi mereka alih-alih mengirim resume. Surat lamaran seperti itu bisa dikirimkan kepada seseorang yang telah direkomendasikan kepada kita, atau kepada seorang eksekutif di sebuah perusahaan yang mungkin sedang memerlukan seseorang dengan pengalaman seperti yang kita miliki.

Kepada siapa surat lamaran seperti itu harus ditujukan? Untuk melamar posisi eksekutif, tujukan surat kepada presiden atau CEO perusahaan; untuk melamar posisi tenaga penjualan, tujukan surat kepada manajer penjualan atau manajer pemasaran; untuk melamar posisi akunting, tujukan surat kepada kepala bagian keuangan, dan sebagainya.

Kita bisa membuat surat lamaran yang bersifat personal untuk setiap perusahaan yang telah kita targetkan. Berikut contoh surat lamaran yang dimaksud:

Charles Hawkins
42 Brewster Lane
Greenville, NY 12020

Yth. Bapak Andrew Carter

Blizzard Manufacturing Company

34 Jay Street

Schenectady, NY 12310

Saya dengar saat ini manajemen Blizzard memerlukan seorang eksekutif dengan pengetahuan mendalam dan

pengalaman signifikan dalam semua tahapan pemasaran, manufaktur, hubungan karyawan, dan keuangan.

Berawal dari tenaga penjualan hingga menjadi wakil presiden di bagian penjualan untuk produsen besar barang keras, saya mendapat promosi sebagai wakil presiden yang bertanggung jawab atas operasional perusahaan dan terpilih sebagai salah seorang Dewan Direksi. Dalam posisi ini, saya berhasil menata ulang seluruh divisi dengan menerapkan sistem manajemen modern, menghasilkan peningkatan produksi secara signifikan, dan menurunkan biaya administrasi.

Catatan pencapaian saya meliputi:

- Konversi kontrol produksi manual ke program berbasis komputer.
- Membangun sistem kontrol inventaris yang efektif.
- Negosiasi kontrak kerja yang memberikan keuntungan signifikan bagi perusahaan dibanding kontrak sebelumnya.
- Memberi arahan pada kegiatan penjualan lapangan skala nasional.
- Pengangkatan dan pelatihan tenaga penjualan, pengawas, dan teknis.
- Pengembangan program analisis dan perkiraan pasar.
- Koordinasi pemasaran, periklanan, dan merchandising produk melalui jalur penjualan grosir, eceran, dan OEM (*Original Equipment Manufacturer*).

Dengan pencapaian yang sukses lebih dari dua puluh tahun, saya siap menyumbangkan nilai tambah yang berarti bagi tim manajemen Blizzard. Jika Anda berkenan, dengan senang hati saya bersedia memberikan detail informasi tambahan atau mengatur jadwal wawancara.

Hormat saya,

Charles Hawkins

Sebagian pencari kerja mengirim ratusan surat semacam ini ke perusahaan yang ada dalam daftar target mereka, yang berada di daerah mereka atau yang bergerak di bidang industri mereka. Mengirim surat lamaran semacam itu ke perusahaan yang tidak ada dalam daftar target biasanya tidak akan memberikan hasil yang bisa diharapkan (misalnya, perusahaan-perusahaan Fortune 500).

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan raksasa menerima begitu banyak surat yang tidak diminta seperti itu sehingga biasanya mereka mengabaikannya. Di sisi lain, mengirim surat seperti di atas ke perusahaan yang bergerak di bidang industri spesifik yang ditargetkan lebih berpeluang mendapat tanggapan baik. Namun, jangan berharap terlalu banyak dari kegiatan mengirim surat tanpa diminta seperti ini. Jika kita mendapatkan dua atau tiga panggilan wawancara dari seratus surat yang dikirim, itu sudah bisa dianggap baik. Jadi, jangan berkecil hati dengan tingkat respons yang rendah. Namun, jangan pula mengabaikan cara ini!

Pada umumnya, mengirim surat tindak lanjut ke perusahaan yang telah kita hubungi tanpa diminta hanya membuang-buang waktu. Jika surat pertama tidak mendapat respons, kecil kemungkinan surat kedua akan direspons. Namun, kita harus terus melangkah maju dan berusaha menghubungi perusahaan-perusahaan yang kita minati.

Pada keadaan demikian, hubungi orang yang kita kirimi surat lewat telepon (sekitar satu minggu atau sepuluh hari setelah surat diterima). Tanyakan kemungkinan kesempatan wawancara tanpa terlihat terlalu meminta atau memaksa. Sekali lagi, kemungkinan

wawancara sangat kecil jika sebelumnya mereka tidak memberi respons apa pun.

Resume dan surat lamaran hanya berfungsi membukakan pintu bagi kita. Dalam menulis keduanya, ingatlah ini adalah alat untuk mengiklankan diri sehingga isinya harus bisa memotivasi calon pemberi kerja untuk mengundang kita wawancara.

Wawancara

Wawancara adalah tahap utama dari proses seleksi kerja. Pada tahap inilah kita memiliki satu-satunya kesempatan untuk memperlihatkan siapa diri kita dan kemampuan kita kepada calon pemberi kerja. Jika tidak bisa memberikan kesan yang baik pada tahap wawancara pertama, kecil kemungkinan kita akan mendapatkan kesempatan berikutnya.

Sebagian besar keputusan perekrutan dibuat setelah beberapa kali sesi wawancara. Staf Departemen Sumber Daya Manusia biasanya melakukan wawancara pertama untuk tujuan penyaringan. Wawancara selanjutnya biasanya dilakukan oleh orang yang akan menjadi atasan langsung kandidat. Kita mungkin harus bertemu dengan lebih dari satu orang sebelum akhirnya bertemu dengan pembuat keputusan. Pembuat keputusan biasanya adalah orang yang akan menerima laporan pekerjaan kita atau manajer departemen tempat kita akan bekerja.

Ingatlah bahwa semua tahapan wawancara itu penting. Jika kita tidak bisa memberikan kesan yang baik pada setiap tahapannya, prosesnya akan dihentikan. Kita mungkin tidak akan bisa bertemu dengan pembuat keputusan. Banyak pelamar gagal karena tidak bisa mempertahankan performa terbaiknya sampai bertemu dengan pembuat keputusan dan gagal menjual dirinya kepada pewawancara yang ditemui di setiap tahapannya. Jika

meremehkan arti penting wawancara pendahuluan, kita akan kehilangan kesempatan untuk bertemu calon atasan kita.

Peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang kita cari akan meningkat secara substansial jika kita menyiapkan setiap tahapan wawancara dengan baik.

Arthur R. Pell, konsultan sumber daya manusia dan penulis

Kita harus mempersiapkan diri untuk menghadapi setiap tahapan wawancara dengan baik. Wawancara pertama sama pentingnya dengan wawancara terakhir, begitu juga sebaliknya. Berasumsi bahwa kita akan direkrut, karena semua orang yang kita temui hingga wawancara tahap akhir memberi kesan kita adalah kandidat terkuat, bisa menjadi sebuah kesalahan fatal. Sebagian pewawancara mungkin menunjukkan seakan-akan pertemuan dengan calon atasan hanya sekadar perkenalan rutin untuk tujuan "pengesahan" perekrutan kita. Jangan teperdaya dengan hal seperti ini. Kesan negatif yang diterima manajer tingkat atas bisa menyebabkan veto terhadap pilihan manajer tingkat bawah.

Sebelum menghadapi tahapan wawancara mana pun, pikirkan kembali strategi kita. Kita bisa belajar banyak dari sesi-sesi wawancara sebelumnya mengenai jenis pertanyaan yang mungkin diajukan dan hal-hal paling penting bagi perusahaan. Analisis yang cermat atas sesi wawancara sebelumnya dapat membantu kita melakukan persiapan untuk wawancara berikutnya.

Untuk menyederhanakan pembicaraan tentang wawancara secara keseluruhan, kita akan menggunakan wawancara awal sebagai contoh. Kita harus mempersiapkan wawancara berikutnya dengan cara yang sama seperti ketika mempersiapkan wawancara awal; tentu dengan menambahkan pengetahuan yang diperoleh dari wawancara sebelumnya mengenai perusahaan,

posisi pekerjaan yang diminati, dan teknik wawancara yang disukai oleh pewawancara sebelumnya.

Jangan pernah menghadiri wawancara tanpa mempelajari lebih dulu sebaik mungkin apa yang diinginkan dan diharapkan oleh calon pemberi kerja. Dengan berbekal pemahaman tentang hal ini, penting untuk mempelajari kembali latar belakang kita, mengingat kembali apa yang dapat ditawarkan sehingga kita siap untuk menampilkan kelebihan diri dengan cara positif yang relevan serta meyakinkan selama wawancara berlangsung.

Tujuan Pemberi Kerja

Pada kebanyakan kasus, pewawancara telah membaca resume atau formulir aplikasi kita atau keduanya, dan sudah mengetahui garis besar pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan kita sebelumnya. Dalam kondisi demikian, wawancara kerja akan digunakan untuk memperkuat data singkat yang tertera pada sebagian besar resume dan aplikasi pekerjaan. Selama wawancara, informasi tambahan tentang tugas dan tanggung jawab kita pada pekerjaan sebelumnya akan ditanyakan. Pewawancara kadang-kadang tidak memiliki waktu untuk mempelajari latar belakang kita dengan cermat sehingga ada baiknya kita menyiapkan diri untuk memberikan gambaran singkat tentang riwayat pendidikan dan pengalaman kita (tentu saja, terutama karena hal tersebut berhubungan dengan posisi yang dilamar).

Selain berusaha mempelajari sebanyak mungkin latar belakang pekerjaan kita, pewawancara juga akan tertarik untuk mengevaluasi karakteristik pribadi kita. Beberapa area yang akan dievaluasi adalah sikap kita terhadap pekerjaan, atasan sebelumnya, atasan langsung, dan bawahan kita. Pewawancara akan berusaha mengetahui motivasi terdalam kita, tujuan jangka pendek serta panjang, dan apa yang telah kita lakukan sampai

saat ini untuk mencapai aspirasi-aspirasi itu. Pewawancara juga akan memberikan perhatian pada bagaimana cara kita menangani masalah spesifik di tempat kerja dan hasil seperti apa yang kita peroleh pada saat menyelesaikan situasi sulit.

Setiap posisi pekerjaan memiliki kualifikasi khusus yang dapat dieksplorasi saat wawancara. Kita mungkin akan diberi berbagai pertanyaan untuk menilai kreativitas, pengetahuan dan wawasan, kemampuan untuk menjual ide, bagaimana kita bergaul dengan orang lain, kekuatan dan kelemahan, dan potensi pertumbuhan karier kita. Pewawancara tidak hanya akan mendengarkan apa yang kita katakan, tetapi juga akan mengevaluasi bagaimana cara kita mengemukakan berbagai jawaban, apa yang tidak kita katakan, dan semua petunjuk bahasa nonverbal yang ditunjukkan. Singkatnya, pewawancara ingin mempelajari sebanyak mungkin latar belakang, karakteristik pribadi, dan persepsi kita tentang diri sendiri dalam durasi wawancara yang sangat singkat.

Tujuan Kita

Pada saat wawancara, kita tidak hanya harus mengetahui tujuan calon pemberi kerja, tetapi juga harus menetapkan tujuan sendiri, yakni hasil yang kita inginkan dari wawancara, yang telah dipertimbangkan dengan baik sebelumnya. Tujuan utama kita tentu saja untuk dapat direkrut oleh pemberi kerja. Untuk mencapai tujuan utama tersebut, tujuan menengah pertama kita adalah bagaimana memberikan kesan personal yang baik kepada pewawancara. Ingatlah pepatah lama yang menyatakan bahwa kesan pertama adalah hal yang paling menentukan. Perlu diketahui juga, sejak pertama kali kita memasuki ruangan wawancara, segala sesuatu tentang kita senantiasa dinilai dan dicatat dalam benak pewawancara. Kesan yang mereka nilai mencakup segala sesuatu mulai dari pakaian, senyum, sikap,

hingga apa yang kita katakan. Dengan kata lain, "semua yang kita lakukan atau katakan dapat digunakan untuk mendukung atau menyudutkan kita!"

Tujuan menengah berikutnya adalah bagaimana menunjukkan kelebihan pada pembicaraan tentang pengalaman kerja kita. Upayakan tidak menunjukkan kelemahan kita. Untuk dapat melakukan hal ini dengan efektif, kita harus mengetahui dan menyadari beragam keterbatasan kita sebagaimana kita mengetahui dan menyadari berbagai kemahiran kita. Jika salah satu dari keterbatasan kita diangkat, bersiaplah menunjukkan rencana untuk melakukan perbaikan di bidang tersebut.

Tujuan menengah kita yang paling penting adalah cara agar kita selalu menyadari bahwa selain diri kita ada beberapa pesaing lain yang sama-sama menginginkan posisi yang kita minati. Meski tidak tahu siapa mereka dan apa yang mereka tawarkan, kita harus mampu menunjukkan latar belakang kita dengan baik sehingga kita tampil sebagai kandidat yang lebih kuat dan cocok untuk pekerjaan yang ditawarkan dibanding pesaing mana pun.

Terdapat dua tujuan menengah lainnya yang harus kita ingat selama sesi wawancara berlangsung. Pertama, pastikan bahwa ini adalah wawancara untuk mendapatkan pekerjaan di perusahaan dan posisi yang tepat untuk kita. (Bahkan posisi yang salah di perusahaan yang tepat atau posisi yang tepat di perusahaan yang salah akan menghasilkan konsekuensi yang tidak baik.) Kedua, wawancara ini kita lakukan sebagai persiapan untuk menegosiasikan kesepakatan kerja terbaik, pada saat kita mengajukan penawaran.

Dengan mengetahui tujuan kita dan tujuan yang ingin dicapai oleh calon pemberi kerja, kita bisa merancang strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi wawancara. Sekali lagi,

jangan pernah menghadiri wawancara kerja tanpa persiapan yang matang. Sebagaimana dibicarakan sebelumnya dalam bab ini, carilah sebanyak mungkin informasi tentang calon pemberi kerja. Kemudian, pastikan untuk mempelajari kembali latar belakang kita. Orang-orang yang meraih kesuksesan dalam wawancara melaporkan bahwa mereka membuat daftar berbagai aspek utama dari riwayat pekerjaan mereka dengan penekanan khusus pada beragam pencapaian dan selalu membaca ulang daftar ini sebelum setiap sesi wawancara.

Latihan adalah pilihan terbaik kita. Jika memungkinkan, berlatihlah dengan bermain peran dengan teman atau konselor karier. Semakin realistis latihan wawancara, semakin kita bisa belajar cara menangani taktik-taktik tersembunyi yang digunakan oleh pewawancara dalam wawancara yang sesungguhnya. Cara lain untuk mempersiapkan diri guna menghadapi wawancara untuk posisi pekerjaan yang benar-benar kita inginkan adalah dengan menerima undangan wawancara dari siapa saja yang ingin mewawancarai kita, bahkan jika kita tidak terlalu tertarik dengan peluang yang ditawarkan. Pengalaman-pengalaman pertemuan seperti ini akan semakin mempertajam keterampilan wawancara kita, membangun kepercayaan diri, dan secara umum membuat kita bisa menghadapi wawancara yang benar-benar penting dengan lebih efektif.

Merencanakan dan Mempersiapkan Diri Menghadapi Wawancara

1. Lakukan riset mengenai industri, perusahaan, dan individu yang akan mewawancarai kita.
2. Cari tahu tentang posisi perusahaan dalam bidang industri yang digelutinya.

3. Siapkan jawaban ringkas untuk pertanyaan-pertanyaan umum, sulit, dan menantang. Beberapa contohnya akan diberikan pada bagian berikutnya dalam bab ini.
4. Persiapkan diri untuk menghadapi wawancara satu lawan satu dan juga wawancara kelompok.
5. Siapkan contoh-contoh dan bukti spesifik tentang pengetahuan, keterampilan, dan sikap positif yang kita miliki.
6. Siapkan berbagai pertanyaan untuk kita ajukan kepada pewawancara. Hal ini akan menunjukkan pengetahuan dan minat kita untuk bekerja pada mereka.
7. Berlatihlah dengan seseorang yang kita percayai bisa memberikan umpan balik yang jujur.

Ketika ditanya apakah kita bisa melakukan suatu pekerjaan, katakan kepada mereka, "Tentu saja aku bisa!" Setelah itu, berusahalah untuk mencari tahu bagaimana melakukannya.

Theodore Roosevelt

Pertanyaan-pertanyaan Umum dalam Wawancara

Berikut adalah contoh pertanyaan yang sering diajukan dalam wawancara. Perhatikan semuanya berbentuk pertanyaan terbuka yang tidak dapat dijawab dengan hanya satu kata.

1. Bagaimana Anda menggambarkan diri Anda?
2. Mengapa Anda meninggalkan pekerjaan terakhir Anda?
3. Apa yang membuat Anda memilih pekerjaan ini?
4. Apa tujuan jangka panjang dan jangka pendek Anda?
5. Pengakuan dan penghargaan seperti apa yang penting bagi Anda?
6. Tujuan spesifik apa, selain tujuan yang terkait dengan pekerjaan Anda, yang telah Anda tetapkan?
7. Apa yang akan Anda lakukan lima tahun dari sekarang?

8. Apa yang Anda ingin dapatkan dalam lima tahun ke depan?
9. Bisakah Anda menjelaskan jeda waktu pada riwayat pekerjaan Anda?
10. Apa pendapat Anda tentang bekerja sendiri versus bekerja dengan tim?
11. Bagaimana cara Anda bekerja ketika berada di bawah tekanan?
12. Bagaimana Anda menilai kemampuan Anda dalam menangani konflik?
13. Apakah Anda pernah mengalami kesulitan dengan supervisor Anda? Bagaimana cara Anda mengatasinya?
14. Apa yang Anda anggap sebagai kekuatan dan kelemahan terbesar Anda?
15. Bagaimana teman baik Anda menggambarkan diri Anda?
16. Jelaskan pekerjaan terbaik yang pernah Anda miliki.
17. Jelaskan atasan terbaik yang pernah Anda miliki.
18. Apa yang akan dikatakan atasan terakhir Anda tentang kinerja Anda?
19. Mengapa saya harus mempekerjakan Anda?
20. Menurut Anda apa yang diperlukan untuk meraih kesuksesan di perusahaan seperti perusahaan kami?
21. Menurut Anda dengan cara apa Anda dapat memberikan kontribusi untuk perusahaan kami?
22. Apa yang Anda lakukan di waktu luang?
23. Kualitas apa yang harus dimiliki seorang manajer yang sukses?
24. Jelaskan hubungan seperti apa yang seharusnya ada di antara supervisor dan bawahan yang harus melapor kepadanya?
25. Prestasi apa yang paling memuaskan Anda? Mengapa?
26. Apa yang dapat Anda ceritakan tentang perusahaan kami?
27. Apa yang menarik minat Anda tentang layanan atau produk kami?

28. Apa yang bisa Anda ceritakan tentang para pesaing kami?

Dalam wawancara kerja, kita mungkin akan berhadapan dengan sembilan pesaing. Persiapkan diri untuk bisa menyatakan fokus tujuan dengan lebih jelas dibanding sembilan rival kita. Ketahui fokus tujuan kita atau kita akan dikalahkan oleh para pesaing yang lebih mengetahui fokus tujuan mereka.

Alan Fox, sosiolog

Antisipasi Pertanyaan Sulit

Dalam wawancara, kadang kita dihadapkan pada pertanyaan yang sangat menantang, seperti diminta untuk menjelaskan pekerjaan yang kita pegang untuk waktu singkat atau diminta untuk memberikan solusi kreatif untuk suatu masalah hipotetis (perumpamaan). Pada saat menghadapi pertanyaan seperti itu, kita hanya harus melakukan upaya terbaik untuk menjawab pertanyaan tanpa melibatkan emosi. Berikut kiat-kiat yang dapat digunakan ketika menghadapi pertanyaan sulit:

- Tunjukkan minat yang tulus. Dengarkan pertanyaan dengan cermat dan jika perlu mintalah klarifikasi.
- Sambut tantangan yang diberikan. Ucapkan terima kasih dan berikan apresiasi atas pertanyaan yang diajukan.
- Jangan melibatkan perasaan pribadi atau bersikap defensif dalam menanggapi pertanyaan. Ingat, setiap pertanyaan yang diajukan mengandung maksud tertentu.
- Tetap tenang, jaga emosi, dan atur napas.
- Tersenyumlah, pertahankan kontak mata, dan tunjukkan sikap percaya diri.
- Cairkan suasana dengan humor yang pantas.
- Tanggapi pertanyaan dengan menggunakan kata-kata kunci yang digunakan pewawancara.
- Ceritakan suatu kejadian atau kisah yang berhubungan dengan subjek yang sedang dibicarakan dan memiliki hasil positif.

- Jika memungkinkan, sertakan contoh pencapaian spesifik kita yang berhubungan dengan subjek yang sedang dibicarakan.

Hal-hal yang Boleh dan Tidak Boleh Dilakukan Saat Wawancara

Para profesional di bidang sumber daya manusia memberikan laporan tentang hal-hal yang dapat membuat seorang pelamar kerja disukai atau tidak disukai pada saat menghadiri wawancara. Berikut beberapa di antaranya.

Hal yang Boleh Dilakukan

1. Tiba tepat waktu atau lebih awal.
2. Mematikan ponsel dan perangkat elektronik lainnya.
3. Berpakaian secara profesional.
4. Membangun hubungan dengan pewawancara dengan menaruh minat tulus pada sesuatu yang ada di kantor pewawancara.
5. Menjaga kontak mata dan menggunakan bahasa tubuh yang tepat saat berbicara dengan pewawancara.
6. Menjadi pendengar yang baik dan memperhatikan isyarat nonverbal.
7. Menunjukkan antusiasme dan energi positif.
8. Berbicara dengan ramah kepada orang lain.
9. Menggunakan kata ganti "kita", dengan asumsi kita telah menempati pekerjaan yang diminati.
10. Menjawab pertanyaan dengan jelas dan ringkas.
11. Memberikan bukti dan contoh spesifik untuk mendukung klaim kita.
12. Hanya memberikan referensi yang solid dan terkini yang dapat memverifikasi kualifikasi kita.
13. Mengajukan pertanyaan yang berhubungan dengan subjek pembicaraan dan telah dipikirkan dengan baik, seperti:

- Adakah yang bisa saya lakukan dari sekarang untuk memudahkan proses transisi ke depannya?
- Tantangan pekerjaan apa yang akan saya hadapi agar saya bisa menyiapkan diri dari sekarang?
- Adakah bahan bacaan yang bisa saya pelajari untuk lebih mengenal perusahaan, orang-orang di dalamnya, atau budaya yang berlaku di dalamnya?
- Apakah Anda memiliki keraguan atau keberatan mengenai diri atau kualifikasi saya yang dapat saya klarifikasikan sekarang?
- Langkah apa yang akan Anda ambil selanjutnya?
- Kapan saya bisa mendapatkan keputusan penerimaan saya?

Hal yang Tidak Boleh Dilakukan

1. Datang terlambat.
2. Membiarkan ponsel atau perangkat elektronik lainnya tetap aktif saat wawancara, meski dalam mode senyap.
3. Tampil berantakan atau kurang terawat.
4. Bersikap terlalu asertif, agresif, atau mengganggu.
5. Terlihat sibuk, terlalu santai, atau melakukan kontak mata dengan tidak nyaman.
6. Memikirkan apa yang ingin dikatakan saat pewawancara sedang berbicara, alih-alih berkonsentrasi pada apa yang ditanyakan atau dikatakan pewawancara.
7. Menunjukkan sikap tidak antusias.
8. Berbicara negatif tentang atasan, kolega, atau pengalaman kerja sebelumnya.
9. Berbicara merendahkan diri sendiri atau menunjukkan rasa kurang percaya diri.

10. Lebih tertarik pada gaji, tunjangan, atau hari libur dibanding pekerjaan.
11. Membuat pernyataan yang tidak jelas atau pernyataan kosong tentang kualifikasi kita, atau tampak tidak yakin dengan apa yang kita katakan.
12. Khawatir terlihat gugup. Sedikit gugup adalah hal yang wajar dan menunjukkan bahwa kita peduli dan ingin membuat kesan yang baik.
13. Memberikan referensi yang sudah tidak dapat dihubungi atau tidak relevan.
14. Meninggalkan topik pembicaraan yang tidak terselesaikan.

Menindaklanjuti Wawancara

Pada saat mengakhiri wawancara, kita ingin memastikan bahwa kita akan diingat dan memberikan kesan yang baik bagi pewawancara. Untuk itu, ikuti kiat-kiat berikut:

1. Tuliskan ucapan terima kasih kepada setiap orang yang mewawancarai kita. Lakukan dengan sangat hati-hati. Cukup dengan dua hingga tiga kalimat, beri tahukan bahwa kita senang bertemu dengan mereka dan berharap bisa bekerja dengan mereka.
2. Baik ditulis tangan atau dikirim melalui email, buat setiap ucapan terima sedikit berbeda.
3. Jika ada staf administrasi yang membantu kelancaran jalannya wawancara, jangan lupa untuk menyebutkannya dalam ucapan terima kasih kita.
4. Jika kita tidak mendengar kabar apa pun dalam jangka waktu yang telah dijanjikan, melakukan panggilan telepon untuk mengetahui status kelanjutannya adalah hal yang dapat dibenarkan.

5. Saat meninggalkan pesan lewat telepon, berbicaralah secara singkat dan sebutkan nama dan nomor telepon kita di awal dan akhir pesan.
6. Jika pewawancara masih dalam tahap proses pengambilan keputusan, cobalah untuk menawarkan sesuatu yang tidak biasa atau unik, seperti ikut pergi ke lapangan selama satu hari bersama salah seorang pegawai mereka, menghabiskan waktu satu hari di kantor mereka, atau memberi mereka rencana aksi terkait salah satu persoalan yang dibicarakan dalam wawancara.
7. Beritahukan orang yang kita jadikan referensi bahwa kita menggunakan nama mereka dan beritahukan tentang posisi yang kita lamar.

Bersikap Terbuka pada Umpan Balik

Aspek paling menantang dalam mengelola citra eksternal diri kita mungkin adalah kesulitan dalam menilai diri sendiri sebagaimana orang lain menilai diri kita. Penelitian menunjukkan bahwa kita mungkin lebih kritis terhadap diri sendiri daripada orang lain terhadap diri kita. Pada saat yang sama, kita mungkin tidak menyadari berbagai perilaku negatif yang perlu diperbaiki.

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan pandangan yang akurat tentang citra eksternal diri kita sendiri antara lain:

- Melihat dan mendengarkan diri sendiri melalui rekaman video.
- Melihat diri kita sendiri secara objektif pada cermin. Apakah penampilan kita rapi? Apakah pakaian kita kusut atau tidak pas?
- Meminta masukan yang jujur dari rekan kerja yang tepercaya.
- Memantau reaksi orang lain terhadap kita.

Teman-teman, khususnya sesama pencari kerja, adalah sumber daya yang sangat berharga untuk mendapatkan umpan balik. Begitu juga sebaliknya, kita adalah sumber daya yang sangat berharga untuk memberikan umpan balik bagi mereka.

Posisikan diri kita seperti seorang pelatih dan mentor. Amati secara sadar kesan kita tentang orang lain dan cobalah untuk mempelajari isyarat yang membentuk kesan tersebut. Kemudian, berlatihlah membagikan hasil pengamatan kita dengan cara yang diplomatis, bijaksana, dan konstruktif.

Rangkuman

- Sebelum menulis resume, pelajari kembali dengan cermat latar belakang kita secara keseluruhan dengan penekanan pada pencapaian di sepanjang perjalanan karier.
- Sepuluh hal yang tidak boleh dilakukan dalam menulis resume:
    1. Jangan menulis resume yang terlalu panjang.
    2. Jangan membuat resume yang tidak jelas.
    3. Jangan mencantumkan hal-hal negatif.
    4. Jangan menuliskan daftar referensi.
    5. Jangan menuliskan jabatan spesifik yang diinginkan.
    6. Jangan memulai resume dengan "Tujuan".
    7. Jangan hanya memperbarui resume lama.
    8. Jangan melebih-lebihkan atau mengecilkan latar belakang pendidikan.
    9. Jangan merusak resume yang telah disiapkan dengan baik karena penggunaan format yang tidak sesuai, ejaan yang salah, kesalahan tata bahasa, atau salinan yang ceroboh.

10. Periksa ulang resume dengan saksama secara berkala.

- Ingatlah bahwa resume atau surat lamaran adalah alat untuk mengiklankan diri sehingga keduanya harus bisa memotivasi calon pemberi kerja agar mengundang kita untuk wawancara.
- Wawancara kerja adalah tahap utama dalam proses seleksi kerja. Pada tahap inilah kita memiliki satu-satunya kesempatan untuk memperlihatkan siapa diri kita dan kemampuan kita kepada calon pemberi kerja. Jika tidak bisa memberikan kesan yang baik pada tahap wawancara pertama, kecil kemungkinan kita akan mendapatkan kesempatan berikutnya.
- Jangan pernah menghadiri wawancara tanpa mempelajari lebih dulu sebaik mungkin apa yang diinginkan dan diharapkan oleh calon pemberi kerja. Pelajari kembali latar belakang kita, apa yang dapat kita tawarkan, sehingga kita siap menampilkan kelebihan diri dengan cara yang positif, relevan, dan meyakinkan.
- Jika memungkinkan, berlatihlah dengan bermain peran bersama teman atau konselor karier. Carilah umpan balik mengenai keterampilan wawancara kita dari kaset atau video latihan dan komentar para kolega kita.
- Kita harus menyiapkan diri untuk menghadapi setiap tahapan wawancara dengan baik. Wawancara pertama sama pentingnya dengan wawancara terakhir, begitu juga sebaliknya.
- Sebelum menghadapi wawancara apa pun, pikirkan kembali strategi kita. Kita bisa belajar banyak dari sesi-sesi wawancara sebelumnya mengenai jenis pertanyaan yang

mungkin diajukan dan berbagai hal yang paling penting bagi perusahaan.

- Sebelum menghadapi wawancara apa pun, pelajari jenis pertanyaan yang biasa diajukan dalam wawancara dan hal-hal yang boleh serta tidak boleh dilakukan dalam wawancara yang diuraikan dalam bab ini.
- Lakukan upaya tindak lanjut setelah menghadiri wawancara apa pun, kirim ucapan terima kasih atas kesempatan wawancara yang diberikan dan komentar singkat untuk menekankan satu atau dua poin kekuatan kita.

Bab 10

Mengubah Karier

Apakah kamu menyukai pekerjaanmu? Jika tidak, keluarlah, karena kamu tidak akan melakukannya dengan baik. Tidak harus mempertahankannya, karena jika tidak menyukainya, kamu tidak akan mencapai apa pun.

Lee Iacocca, mantan chairman, Chrysler Corporation

Bila tidak bisa mencapai tujuan kita dalam profesi pekerjaan yang sekarang, mungkin ini saatnya kita melakukan perubahan total dalam karier. Sejarah dipenuhi oleh orang-orang yang nama besarnya diperoleh dalam karier kedua mereka. Gauguin adalah seorang pegawai bank sebelum menemukan kariernya sebagai pelukis. Benjamin Franklin memulai kehidupan kerjanya di sebuah perusahaan percetakan. Dale Carnegie adalah seorang tenaga penjualan dan aktor sebelum menjadi guru dan penulis.

Sebagian besar kasus perubahan karier tentu saja tidak sedramatis kisah orang-orang terkenal. Seorang insinyur menjadi seorang fotografer; seorang guru kembali ke bangku sekolah dan belajar kedokteran; seorang tenaga penjualan beralih ke bidang penulisan iklan, atau seorang pedagang eceran memulai karier baru sebagai pendeta.

Ada banyak alasan orang ingin mengubah pekerjaan setelah menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk mendapatkan pendidikan dan pengalaman guna mengembangkan keterampilan di bidang mereka sebelumnya.

1. Jalan buntu

   Karena perencanaan yang buruk atau sesuatu di luar kendali manusia, seseorang bisa mencapai titik tidak memiliki peluang untuk melangkah lebih jauh lagi dalam pengembangan kariernya. Seorang tenaga penjualan mungkin bisa menjadi pegawai terbaik, tetapi tidak bisa masuk ke bagian manajemen; seorang perawat mungkin mendapati dirinya tidak memiliki latar belakang atau dorongan untuk melampaui suatu tingkatan tertentu dalam pekerjaannya. Bila kita tidak bisa mencapai kemajuan dalam pekerjaan dan tidak puas berada terus-menerus pada tingkatan yang bisa dicapai saat ini, kita mungkin perlu mempertimbangkan opsi perubahan karier total secara serius.

2. Perubahan kondisi yang mengarah pada kemajuan

   Saat memilih untuk memasuki bidang yang kita jalani saat ini, kita mungkin membuat rencana karier berdasarkan kondisi saat itu. Karena adanya perubahan kondisi, kita mungkin tidak lagi merasa puas dengan pilihan ini. Bidang industri yang kita jalani menjadi ketinggalan zaman atau tidak lagi memiliki peran signifikan di bidangnya karena adanya perkembangan teknologi atau alasan lain. Spesialisasi profesional yang dianggap penting satu dekade lalu, menjadi semakin tidak penting sepuluh tahun kemudian.

3. Resesi industri

   Resesi, baik yang bersifat sementara maupun jangka panjang, kadang terjadi dalam industri tertentu. Ketika perang dingin berakhir dengan runtuhnya Uni Soviet, pemerintah AS mengurangi program penerbangan luar

angkasa dan secara bersamaan mengurangi pengeluaran anggaran pertahanan. Beragam profesi yang bergantung pada industri ini dihantam resesi. Para insinyur, fisikawan, dan ilmuwan lain, juga tenaga administrasi di bidang ini sama sekali tidak dapat menemukan pekerjaan yang masih berkaitan dengan pengalaman mereka. Perubahan karier adalah keharusan bagi mereka.

Baru-baru ini, penurunan di pasar real estat hunian dan komersial mengakibatkan banyak orang kehilangan pekerjaan atau kekurangan pekerjaan. Tukang kayu, arsitek, agen real estat, dan dekorator, semuanya merasakan dampak pada kehidupan kerja mereka. Banyak dari mereka terpaksa harus menciptakan karier baru untuk diri mereka sendiri.

4. Alasan pribadi

Orang sering kali berganti karier karena merasa tidak bahagia atau mengalami kejenuhan di bidang yang ditekuninya. Sejumlah psikolog menyarankan bahwa untuk memiliki kehidupan yang lebih menarik dan bermanfaat, kita harus berganti karier dua atau tiga kali dalam hidup kita. Namun, hal seperti ini tidak dapat dilakukan oleh semua orang. Tidak ada pembenaran untuk mengubah karier hanya karena ketidaksenangan sementara pada pekerjaan saat ini. Seperti dinyatakan sebelumnya dalam buku ini, keputusan penting untuk berganti pekerjaan atau mengubah karier tidak boleh dianggap enteng.

Sudah lazim bagi seseorang untuk merasa bosan dengan pekerjaan yang harus dilakukannya hari demi hari, tahun demi tahun. Sebagian besar pekerjaan bersifat monoton dengan tingkatan yang berbeda-beda. Bagi sebagian orang,

tantangan karier baru adalah sesuatu yang menggairahkan. Akan tetapi, hal itu saja bukan alasan yang memadai untuk berganti karier. Akan lebih baik jika alasannya adalah ingin mencari tantangan lebih di perusahaan tempat kita bekerja saat ini atau di bidang pekerjaan kita. (Sering kali rumput tetangga terlihat lebih hijau, sebagaimana profesi orang lain terlihat lebih baik.) Dalam bidang pekerjaan apa pun akan selalu ada aspek-aspek yang membosankan; pada saat beralih ke bidang lain, kita mungkin akan tetap menemukan rasa tidak senang yang sama.

Adakah yang lebih menyenangkan dari mencintai sesuatu yang kita lakukan dan merasa itu sangat berharga?

Katharine Graham, penerbit

Memilih Karier Selanjutnya

Mengubah karier bukanlah pekerjaan mudah. Semakin tua usia kita, semakin banyak pengalaman bekerja, dan kemungkinan besar semakin tinggi gaji kita. Faktor ini saja bisa membuat pilihan beralih ke bidang lain menjadi tidak begitu menarik. Namun, begitu telah membuat keputusan, kita harus siap untuk bekerja keras, mungkin kita harus kembali menempuh pendidikan dan belajar selama bertahun-tahun, berkorban uang, waktu, serta segala upaya, dan mengalami banyak kekecewaan di sepanjang perjalanan mencapai tujuan yang baru. Kita bisa mencari bantuan profesional yang banyak tersedia bagi siapa saja yang membutuhkan nasihat karier. Kebanyakan orang berpikir bahwa bimbingan karier hanya dibutuhkan oleh para siswa yang berada dalam tahap perencanaan karier awal. Pada dasarnya, konseling karier bisa bermanfaat bagi semua orang di segala usia, yang memang membutuhkan jenis bantuan seperti ini.

Konselor karier membantu klien dengan beberapa cara. Sebagian besar konselor karier menggunakan berbagai jenis tes bakat, kepribadian, dan minat untuk mengidentifikasi berbagai area potensial yang mungkin belum disadari dengan jelas oleh individu bersangkutan. Contohnya, seorang insinyur yang berkonsentrasi pada pekerjaannya dalam suatu disiplin keilmuan tertentu, mungkin tidak menyadari kemampuannya yang lain di bidang komunikasi atau kreativitas, atau berbagai kemahiran lain yang berharga di bidang yang sangat berbeda. Berbeda dengan tes yang dilakukan saat melamar pekerjaan, tujuan dari tes-tes tersebut bukan untuk mendiskualifikasi kita, melainkan untuk membantu memahami potensi kita.

Selain melakukan uji potensi seperti di atas, konselor karier juga akan mempelajari pemikiran dan sikap kita tentang berbagai jenis pekerjaan, serta minat dan aktivitas yang tidak berhubungan dengan karier kita. Mereka ingin mengetahui hobi, kegiatan sipil dan sosial, minat ekstra kurikuler ketika di sekolah, latar belakang pekerjaan, serta minat dari pasangan, anggota keluarga yang lain dan teman-teman kita.

Semua ini memberi mereka wawasan tentang berbagai aspek kepribadian kita yang dapat membantu mereka mengidentifikasi karier baru yang sesuai atau mengetahui cara baru untuk mengarahkan karier kita saat ini.

Konselor karier jarang menunjukkan satu jenis pekerjaan tertentu dan menyarankan untuk menjadikan pekerjaan itu sebagai tujuan karier kita. Mereka biasanya akan memberikan gambaran luas tentang area tempat kita kemungkinan besar bisa merasa bahagia dan meraih kesuksesan. Mereka kemudian akan memberi kita beberapa informasi spesifik mengenai syarat-syarat memasuki bidang ini dan tempat kita bisa mendapatkan informasi langsung tentang hal-hal tersebut.

Burt, pada usia 30 telah menjadi tenaga penjualan asuransi yang cukup sukses selama delapan tahun. Ia merasa bahwa pada posisi ini ia tidak akan mencapai perkembangan lebih lanjut dan tidak sanggup jika harus tetap berada pada pekerjaan ini selama 25 tahun ke depan.

Tes potensinya menunjukkan bakat artistik yang kuat. Hobinya adalah melakukan pekerjaan-pekerjaan di bidang kreatif (desain panggung untuk teater lokal, dan menjadi penasihat seni dan kerajinan untuk Cub Scouts).

Konselor karier merekomendasikan beberapa bidang yang akan membuat bakat Burt tersalurkan dan bermanfaat. Di antaranya desain interior, koordinator mode, merchandising, pengajar seni, dan beberapa lainnya. Burt memutuskan untuk mempelajari desain interior dan koordinator mode. Konselor karier memberi petunjuk tentang orang-orang dan organisasi tempat Burt bisa belajar lebih banyak tentang kedua jenis pekerjaan tersebut dan tambahan pendidikan serta latar belakang yang harus diperoleh agar memenuhi sayarat untuk memasuki bidang ini.

Orang-orang yang berhasil di dunia adalah mereka yang mau berusaha dan mencari lingkungan yang diinginkan; bila tidak menemukannya, mereka akan menciptakannya.

George Bernard Shaw

Bimbingan karier profesional harus didapatkan dari orang-orang yang terlatih secara khusus di bidang ini. Untuk mencari pembimbing karier yang berkualitas, berkonsultasilah lebih dulu ke perguruan tinggi dan universitas setempat. Mereka biasanya memiliki layanan bimbingan karier atau dapat memberikan saran beberapa nama konselor terkemuka. Berbagai lembaga atau asosiasi profesional juga biasanya menyediakan layanan serupa di hampir semua negara di dunia.

Mengubah Karier

Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk membuat perubahan dalam karier. Selain dua pendekatan yang akan kita bicarakan berikut, kita juga memiliki pilihan untuk memulai bisnis sendiri, yang juga akan kita bicarakan dalam bab ini.

Memilih Pekerjaan Baru di Bidang yang Masih Berkaitan

Mencari pekerjaan baru di bidang yang berkaitan dengan bidang kita saat ini adalah pendekatan paling mudah untuk diikuti. Pendidikan dan pengalaman kita sebelumnya akan bisa dimanfaatkan dengan sebesar-besarnya, tetapi pada fase kerja yang berbeda. Contohnya, Carl mengubah karier dari *design engineer* menjadi *sales engineer.* Dengan perubahan ini, Carl dapat menggunakan semua pengetahuan dan pengalamannya di bidang *engineering* meski ia sekarang bekerja di bidang baru. Menjual barang-barang teknik memberi Carl kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan pengalamannya di bidang teknik juga minat serta bakatnya dalam berhubungan dengan orang.

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam hal ini adalah menganalisis latar belakang, baik dengan introspeksi maupun bantuan profesional atau spesialis karier. Pelajari bidang yang mungkin menarik minat kita. Setelah memilih salah satu atau beberapa bidang, identifikasilah aspek-aspek latar belakang yang berkaitan atau dapat ditransfer ke bidang yang baru. Hal inilah yang akan kita gunakan untuk menjual diri kepada calon pemberi kerja di bidang yang baru. Calon pemberi kerja tentu saja akan cenderung menekankan perbedaan antara latar belakang kita dengan spesifikasi pekerjaan yang mereka butuhkan. Namun, kita sekarang memiliki alat yang dapat digunakan untuk menunjukkan berbagai kesamaan yang kita miliki akan lebih memberikan manfaat dibanding perbedaan yang ada. Jangan abaikan faktor

tak berwujud yang berperan sangat penting dalam keberhasilan pekerjaan: motivasi, stabilitas, kecerdasan, ketekunan, dan sebagainya.

Pilihlah pekerjaan yang kamu sukai, dan kamu tidak akan perlu bekerja sehari pun dalam hidupmu.

Konfusius

Perubahan Karier Total

Melakukan perubahan karier secara total jauh lebih sulit dibanding mencari pekerjaan baru di bidang terkait. Perubahan seperti ini memerlukan pelatihan atau pendidikan yang lebih ekstensif. Seorang ahli kimia yang ingin mengubah karier menjadi pengacara harus menempuh pendidikan di bidang hukum paling tidak selama tiga tahun. Untuk pindah dari satu disiplin ilmu di bidang kimia ke disiplin lain di bidang yang sama saja diperlukan studi tambahan selama berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun. Hal ini juga berlaku pada bidang profesi lain.

Pada beberapa kasus, pekerjaan baru dapat dipelajari sambil bekerja, tetapi biasanya harus dimulai dari posisi yang lebih rendah dengan pendapatan yang kecil. Selain itu, kita juga mungkin harus mengikuti pelatihan selama berbulan-bulan sambil tetap bekerja.

Pada saat membuat pilihan, kita harus mempertimbangkan keuntungan yang bisa diperoleh dibanding kesulitan yang harus dihadapi dalam menjalani perubahan ini. Mencari bantuan profesional untuk mendapatkan nasihat karier seperti dibicarakan di atas sangat disarankan.

Manusia bekerja untuk menemukan pekerjaannya yang sejati dan kemudian dengan segenap hati menyerahkan dirinya kepada pekerjaan sejatinya.

Entah menggunakan konseling profesional atau tidak, ada banyak hal yang dapat kita lakukan sendiri untuk mencari informasi yang memadai sebelum membuat keputusan akhir.

- Penelitian: Ada banyak materi tersedia untuk mempelajari berbagai jenis karier yang ada. Bacalah beberapa buku tentang pekerjaan yang kita minati, orang-orang yang ada di dalamnya, dan berbagai informasi lain terkait. Carilah informasi di perpustakaan, bacalah majalah bisnis atau jurnal profesional.
- Situs web: Bacalah situs web beberapa perusahaan yang bergerak di bidang yang kita minati. Kita akan mendapatkan banyak informasi tentang produk atau layanan mereka, posisi pekerjaan yang ada di dalamnya, pasar produk atau layanannya, dan berbagai fakta berharga lain tentang industri tersebut. Carilah berbagai artikel dan blog yang ditulis oleh mereka yang bekerja pada bidang yang menarik minat kita.
- Jejaring: Hal yang tidak kalah penting adalah mengunjungi orang-orang yang bekerja pada bidang yang kita minati. Mulailah dari teman atau saudara. Meski tidak bekerja pada bidang yang kita minati, mereka mungkin bisa memperkenalkan kita kepada orang-orang yang bekerja pada bidang tersebut. Hubungi perusahaan-perusahaan lokal tempat orang-orang itu bekerja. Berusahalah untuk menemui individu-individu yang bekerja dalam profesi yang kita minati. Banyak orang akan bersedia memberikan beberapa menit waktunya untuk ini. Jika tidak dapat menemukan seorang pun yang dapat membantu, kita bisa menelepon atau menulis kepada editor majalah bisnis atau majalah profesional di bidang yang kita minati untuk bertanya atau meminta referensi.

Kita bisa belajar tentang berbagai hal yang tidak ada di buku dari percakapan dengan orang-orang yang bekerja pada bidang yang kita minati. Mereka bisa memberi tahu kita tentang masalah sehari-hari, rasa frustrasi dan kepuasan mereka tentang kondisi pekerjaan di bidang tersebut, peluang promosi, dan juga imbalan finansial untuk profesi itu. Kita juga bisa mengetahui peluang untuk mendapatkan pekerjaan tingkat awal, pindah pekerjaan, dan berbagai informasi sejenisnya.

Jika memungkinkan, mintalah waktu untuk bisa mengamati langsung bagaimana mereka melakukan pekerjaan sehari-hari. Perhatikan bagaimana rasanya melakukan jenis pekerjaan yang kita minati tersebut. Bisa saja kemudian kita menemukan bahwa ternyata hal-hal yang membuat kita tertarik pada pekerjaan itu jauh lebih sedikit dibanding faktor-faktor yang membuat kita tidak tertarik. Akan lebih baik jika kita bisa mempelajari sisi buruk dari suatu profesi sebelum menjadikannya sebagai pilihan karier baru. Di sisi lain, penyelidikan terperinci seperti ini juga dapat memperkuat minat dan menjadi faktor penentu utama dalam memilih karier baru.

Keberhasilan dalam karier berbanding lurus dengan apa yang kita lakukan setelah mengerjakan tugas yang memang harus dilakukan.

Brian Tracy, penulis dan konsultan motivasi

Contoh Sukses Mengubah Karier

Kisah-kisah berikut menggambarkan jalan yang ditempuh oleh beberapa orang yang memutuskan untuk mengubah karier.

Mike H. - Dari Insinyur menjadi Dokter

Mike adalah seorang insinyur mesin yang bekerja sebagai *design engineer* di perusahaan produsen pesawat terbang terkemuka. Ia merasa kariernya tidak berkembang dan merasa tidak bahagia

dalam pekerjaannya. Setelah banyak melakukan introspeksi dan penelitian, ia memutuskan untuk mengambil pendidikan kedokteran dan kedokteran gigi; meski butuh waktu bertahun-tahun untuk menyelesaikannya. Mike membaca banyak hal tentang kedua bidang tersebut dan berbicara panjang lebar dengan dokter dan dokter gigi. Ia mengunjungi sekolah kedokteran dan kedokteran gigi untuk mengetahui apakah ia memenuhi syarat untuk masuk dan apakah mereka bisa menerima jika orang dengan latar belakang seperti dirinya dan pada usianya ingin melakukan transisi besar seperti ini. Ia mengambil tes MCAT dan DAT (tes penerimaan sekolah kedokteran dan kedokteran gigi) dan mendapat nilai sangat tinggi.

Faktor kunci dalam menentukan pilihannya adalah diskusi panjang dengan seorang direktur sebuah rumah sakit besar. Orang tersebut bisa mengklarifikasi banyak keraguan yang dimilikinya dan darinya Mike mempelajari berbagai fakta tentang kehidupan seseorang yang menekuni karier itu.

Mike memilih bidang kedokteran. Pada usia tiga puluh, ia menyadari untuk mencapai hal ini ia harus mengorbankan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Ia mengatur kebutuhan keuangan yang diperlukan untuk biaya kuliah dan memenuhi kebutuhan istri dan anak-anaknya. Ia diterima tanpa kesulitan di perguruan tinggi kedokteran yang bagus karena pendidikan teknik dan latar belakangnya dianggap merupakan bekal yang sangat baik untuk menempuh studi kedokteran. Ia menyelesaikan pendidikan kedokteran, internship, dan residensi dengan prestasi yang cemerlang. Ia menyatakan sekolah kedokteran tidak lebih sulit dibanding sekolah teknik; mungkin karena bertambahnya kedewasaannya.

Sekarang Mike menjadi ahli anestesi yang sangat sukses dan bahagia. Pengalamannya di bidang teknik memberinya kesempatan untuk menyumbangkan banyak ide dan inovasi pada pekerjaannya.

Dalam melakukan perubahan karier besar seperti yang dilakukan Mike, kita tidak hanya harus melihat potensi di lapangan dan minat serta bakat kita di bidang baru tersebut, tetapi juga harus mempertimbangkan berbagai persiapan lain yang mungkin diperlukan dan bagaimana cara membiayainya. Untuk mempelajari suatu bidang baru, kita memerlukan pendidikan tambahan yang membutuhkan biaya. Selain itu, pendapatan kita bisa berkurang atau bahkan hilang selama pelatihan. Tindakan besar seperti ini harus direncanakan dan didiskusikan secara saksama dengan semua anggota keluarga karena mereka juga harus melakukan pengorbanan. Baru setelah mendapat persetujuan mereka, kita bisa mengambil keputusan penting ini.

Dalam membangun karier, kita bukanlah seorang arsitek, melainkan pematung yang harus menempa dengan keras, memahat, mengikis, dan memoles karier kita.

SM Forbes, penerbit

Kimberly - Dari Peneliti Pasar menjadi Guru Matematika

Kimberly adalah seorang analis riset pasar di sebuah perusahaan farmasi selama lima tahun. Ia adalah ahli statistik yang kompeten dan telah mencapai posisi dengan gaji tinggi. Untuk mengembangkan kariernya di bidang pemasaran, ia harus memperoleh pengalaman di bidang penjualan. Kimberly tidak memiliki minat di bidang penjualan, tetapi selalu tertarik untuk mengajar. Ia tahu guru matematika banyak dibutuhkan sehingga ia mencoba mempelajari bidang ini.

Setelah memperoleh banyak informasi tentang bidang pengajaran dan persyaratannya, Kimberly melakukan analisis menggunakan sebuah sistem sederhana. Ia membagi kertas ke dalam dua kolom. Pada kolom pertama ia menuliskan daftar persyaratan yang diperlukan, pada kolom kedua ia menuliskan latar belakangnya. Lalu ia membandingkan kedua kolom tersebut untuk menentukan apa yang masih kurang guna memenuhi persyaratan yang ada.

Bagan Kimberly:

Latar belakang	Persyaratan
Pendidikan:	Sarjana Pendidikan Matematika
Sarjana Matematika	Sertifikat Mengajar
S2 Pemasaran	Pengalaman 1 tahun mengajar
Pengalaman	Tambahan:
Analisis statistik	Pengalaman mengajar matematika tingkat tinggi
Menulis laporan	
Melatih pekerja baru	

Kim menyadari bahwa ia harus kembali ke bangku sekolah. Ia mengambil kelas malam dan akhir pekan untuk mengambil program S2 bidang kependidikan di perguruan tinggi setempat. Dengan transfer kredit dari program S2 di bidang statistik dan pengalaman kerjanya di bidang riset pasar, ia menyelesaikan program master dalam delapan belas bulan. Ia mengundurkan diri dari pekerjaannya untuk mengambil tugas mengajar. Kim lulus ujian sertifikasi dan langsung bekerja sebagai guru matematika SMA.

Jim - Dari Pilot Tempur menjadi Pendeta Pelayanan

Jim menjadi pilot pesawat tempur pada dua kali perang Irak. Ia mendapat penghargaan atas keberaniannya dan menerima kenaikan pangkat menjadi Letnan Kolonel. Jim memilih pensiun setelah dua puluh tahun menjalani pekerjaannya. Ia menikmati pekerjaannya selama di Angkatan Udara dan masih mencintai dunia penerbangan. Namun, meski mendapat tawaran dari beberapa maskapai penerbangan, Jim memilih untuk melakukan perubahan karier secara radikal.

Ketika masih kanak-kanak, Jim selalu datang ke gereja secara teratur. Namun setelah lulus, ia jarang menghadiri kebaktian di gereja. Selama perang Irak kedua, Jim pernah terpaksa melakukan pendaratan darurat. Kopilot dan juru tembaknya terbunuh, sementara Jim selamat dengan hanya mendapat luka ringan. Jim percaya keselamatannya adalah anugerah dari Tuhan. Ia berencana untuk mengabdikan hidupnya untuk melayani-Nya. Ketika kembali ke rumah, ia tinggal di perumahan Angkatan Udara area New York. Ia berperan aktif di gereja lokal dan menghabiskan banyak waktu luang untuk bekerja di sana. Atas saran pastornya, Jim mulai belajar untuk melakukan pelayanan. Ia mengambil kursus malam di sebuah perguruan tinggi di daerah itu. Pada saat pensiun, ia bekerja penuh waktu di Union Theological Seminary. Setelah penahbisannya, ia dipanggil ke sebuah gereja di Pennsylvania. Di sana ia sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan yang disukainya.

Andrew - Dari Polisi menjadi Direktur Rumah Pemakaman

Andrew melakukan dua perubahan karier. Selepas sekolah menengah ia menjadi pekerja pabrik, tetapi segera menyadari bahwa pekerjaan pabrik bukan untuknya. Ia merasa menginginkan pekerjaan yang menuntutnya untuk berhubungan dengan

manusia, bukan benda. Pekerjaan polisi tampaknya menarik, sehingga ia mendaftar di akademi kepolisian setempat. Setelah menyelesaikan pendidikan dan lulus ujian, ia bekerja sebagai petugas polisi di kota kelahirannya.

Andrew menikmati pekerjaannya, tetapi meski dipromosikan menjadi detektif, ia merasa ini bukan jalan hidup yang diinginkannya. Salah seorang temannya bekerja di rumah pemakaman setempat, Andrew sering mengunjungi tempat kerjanya dan menjadi tertarik pada bidang itu. Ia melihat bagaimana direktur rumah pemakaman dan para pekerjanya membantu orang-orang yang mengalami momen terburuk dalam hidup mereka untuk membuat keputusan dan mengatasi kesedihan mereka. Ia memutuskan ingin menjalani pekerjaan itu. Ia kembali ke bangku pendidikan untuk belajar ilmu pemakaman.

Andrew memilih untuk tetap bekerja di departemen kepolisian dan mengambil pekerjaan sampingan di fasilitas pemakaman. Semuanya berjalan dengan baik. Beberapa tahun kemudian, saat masih bekerja di kepolisian, ia membuka rumah pemakaman sendiri dan mengelolanya sebagai bisnis paruh waktu. Setelah 21 tahun bekerja di kepolisian, ia akhirnya pensiun dan sekarang menjadi direktur rumah pemakaman penuh waktu. Antusiasmenya terhadap pekerjaan telah menjadikannya sebagai salah seorang direktur pemakaman paling dihormati di kotanya. Selain itu, putranya memilih untuk mengikuti ayahnya dan sekarang memiliki dua rumah pemakaman di kota tetangga. Dan tahun lalu, cucunya yang berumur dua puluh satu tahun bergabung dengannya dalam bisnis ini.

Jangan Menyerah

Orang yang ingin melakukan perubahan total pada kehidupan profesional mereka biasanya akan menghadapi kesulitan besar. Terkadang mereka tidak berhasil melakukannya. Namun,

alasan kegagalan mereka tidak selalu disebabkan kurangnya kemampuan atau tidak adanya pengalaman di bidang baru yang ditekuninya. Ini adalah pandangan keliru yang selalu diarahkan kepada banyak orang yang mencoba melakukan perubahan karier secara total. Alasan kegagalan mereka sering kali karena menyerah terlalu cepat.

Mengubah karier membutuhkan kerja keras dan kontak ekstensif dengan calon pemberi kerja. Semua upaya ini harus dilakukan sendiri dan dengan cara-cara kreatif.

Jangan pernah menjalani pekerjaan yang tidak disukai. Jika kita senang dengan apa yang kita kerjakan, kita akan mencintai diri sendiri dan memiliki kedamaian batin. Dengan kedamaian batin dan kesehatan fisik, kita akan mencapai lebih banyak kesuksesan dari yang dapat dibayangkan.

Roger Caras, komentator TV dan penulis

Memulai Bisnis Sendiri

Terkadang metode terbaik untuk mengubah karier adalah dengan memulai bisnis sendiri. Mungkin kita memiliki produk atau ide yang ingin dikembangkan, atau mungkin kita hanya tidak ingin menjadi bawahan orang lain dan menjalankan pabrik, toko, atau bisnis jasa sendiri.

Tidak ada prasangka yang akan dialamatkan kepada kita bila kita mengubah karier dengan cara ini. Begitu banyak peluang yang terbuka dan kita bisa memasuki bidang apa pun yang kita pilih selagi memiliki uang untuk melakukannya.

Bisnis berarti investasi. Jangan pernah berpikir untuk memulai bisnis sendiri kecuali kita sudah menganalisis dengan cermat kebutuhan modal, biaya kerja, dan dana cadangan yang diperlukan. Pertimbangkan juga kita mungkin tidak akan

memiliki penghasilan selama berbulan-bulan sampai bisnis mulai berjalan.

Bisnis juga melibatkan risiko. Bila gagal, kita tidak hanya kehilangan penghasilan di sepanjang periode itu, tetapi mungkin juga kehilangan tabungan kita dan tabungan para pendukung kita.

Di sisi lain, imbalan yang akan kita terima bisa sangat besar. Kita tidak hanya bisa menghasilkan banyak uang, tetapi juga bisa meningkatkan ekuitas, yang akan meningkatkan jumlah kekayaan. Bisnis yang baik selalu dapat memberikan keuntungan.

Bisnis yang baik juga bisa memberikan banyak keuntungan tak berwujud, seperti kepuasan yang didapat seseorang dalam membuat keputusan akhir dan menjadi atasan bagi dirinya sendiri. Namun, kita harus menerima bahwa pengorbanan yang harus diberikan juga tidak sedikit; ada banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan masalah yang harus diselesaikan. Namun, kita bisa menentukan pertumbuhan kita sendiri tanpa harus selalu menyenangkan orang lain.

Dalam memilih jenis bisnis yang akan ditekuni, pastikan kita memiliki pengetahuan untuk menjalankannya atau bisa memperoleh keterampilan melakukannya dengan segera. Penyebab utama kegagalan bisnis selain kekurangan modal adalah kurangnya pengetahuan.

Haruskah Kita Menjalankan Bisnis Sendiri?

Apakah kita memiliki bakat yang diperlukan untuk menjalankan bisnis dengan baik? Untuk mengetahui jawabannya, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan jujur. Jangan mencoba menyesuaikan jawaban dengan pola pernyataan yang diberikan. Mungkin kita bisa meminta seorang teman dekat untuk menilai

jawaban kita. Pastikan kita bisa mengidentifikasi titik-titik kelemahan kita. Jika kelemahan itu dapat diperbaiki, lakukan langkah-langkah untuk memperbaikinya. Jika tidak, mungkin kita tidak perlu melakukan bisnis sendiri.

Tandai pernyataan-pernyataan yang paling menggambarkan diri kita:

Apakah saya seorang yang memiliki inisiatif?

- Saya melakukan sesuatu karena kehendak sendiri. Tidak ada yang harus menyuruh saya untuk melakukannya.
- Jika seseorang membuat saya mulai berbicara tentang sesuatu, saya bisa berbicara sangat panjang.
- Saya melakukan sesuatu dengan pelan dan hati-hati.
- Saya tidak akan menyusahkan diri sendiri jika tidak karena terpaksa.

Orang seperti apakah saya secara sosial?

- Saya senang bertemu orang. Saya bisa bergaul dengan siapa saja.
- Saya punya banyak teman. Saya tidak membutuhkan orang lain lagi.
- Banyak orang membuat saya merasa tidak nyaman.

Bisakah saya menjadi pemimpin?

- Saya bisa membuat orang-orang mengikuti apa yang saya lakukan.
- Saya bisa memberi perintah jika seseorang memberi tahu apa yang harus saya lakukan.
- Saya membiarkan orang lain memulai sesuatu. Lalu saya akan mengikutinya jika saya menyukainya.

Bisakah saya mengambil tanggung jawab?

- Saya senang mengambil tanggung jawab dan melihat bagaimana segala sesuatunya diselesaikan.
- Saya akan mengambil tanggung jawab jika terpaksa, tetapi saya lebih suka membiarkan orang lain yang melakukannya.
- Selalu ada orang yang ingin bekerja keras untuk menunjukkan kepandaiannya. Biarkan mereka melakukannya.

Seberapa baik saya mengelola suatu proyek?

- Saya senang membuat rencana sebelum mulai bekerja
- Saya adalah orang yang akan mengatur segalanya ketika kami harus melakukan sesuatu.
- Saya melakukan semuanya dengan baik kecuali keadaan menjadi terlalu kacau. Jika sudah seperti itu, saya akan keluar.
- Saya menyiapkan segalanya dan kemudian sesuatu datang dan menghancurkan semuanya. Jadi saya hanya akan mengikuti apa yang ada saja.

Seberapa besar dedikasi saya sebagai pekerja?

- Saya bisa terus bekerja selagi diperlukan. Saya tidak keberatan bekerja keras untuk sesuatu yang saya inginkan.
- Saya akan bekerja keras untuk sementara waktu, tetapi jika dirasa sudah cukup, saya akan berhenti.
- Saya tidak melihat bahwa kerja keras bisa menghasilkan sesuatu.

Apakah saya bisa membuat keputusan?

- Saya bisa mengambil keputusan dengan cepat jika diperlukan. Biasanya hasilnya juga baik.
- Saya bisa mengambil keputusan jika saya punya cukup waktu untuk memikirkannya. Jika saya harus mengambil keputusan dengan cepat, biasanya saya harus mengubah keputusan itu setelahnya.

- Saya tidak suka menjadi orang yang harus membuat keputusan. Saya mungkin akan mengacaukan segalanya.

Bisakah orang memercayai apa yang saya katakan?

- Tentu saja. Saya selalu mengatakan hal yang benar.
- Saya selalu berusaha berkata jujur, tetapi kadang saya mengatakan apa yang paling mudah saja.
- Mengapa harus mengatakan hal yang sebenarnya jika orang tidak dapat membedakan apakah kita mengatakan hal yang sebenarnya atau tidak?

Bisakah saya bertahan melakukan sesuatu meski itu sulit?

- Jika saya sudah memutuskan untuk melakukan sesuatu, tidak ada yang bisa menghentikan saya.
- Saya biasanya menyelesaikan apa yang saya mulai, selama tidak terjadi sesuatu yang tidak diharapkan.
- Jika ada sesuatu yang tidak beres sejak awal, saya tidak akan melakukannya.

Seberapa baik kesehatan saya?

- Saya tidak pernah merasa lelah!
- Saya memiliki cukup energi untuk mengerjakan banyak hal yang ingin saya lakukan.
- Saya kehabisan energi lebih cepat daripada kebanyakan teman saya.

Berapa banyak kita menandai jawaban pertama untuk setiap pertanyaan? Berapa banyak kita menandai jawaban kedua untuk setiap pertanyaan? Berapa banyak kita menandai jawaban ketiga untuk setiap pertanyaan?

Jika lebih banyak menandai jawaban pertama, kita mungkin memiliki apa yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. Jika

tidak, kita mungkin akan menghadapi lebih banyak masalah yang tidak bisa kita tangani sendiri; tetapi jika kita bisa menemukan mitra yang memiliki kekuatan untuk menutup poin-poin kelemahan kita, keadaannya akan jauh lebih baik. Jika kita lebih banyak menandai jawaban ketiga, bahkan mitra yang baik sekali pun tidak akan dapat memperbaiki keadaan.

Melakukan sesuatu karena ingin mengumpulkan uang adalah kesalahan terbesar dalam hidup. Kerjakan sesuatu karena kamu memiliki kemampuan untuk melakukannya. Jika kamu bisa melakukannya dengan cukup baik, uang akan datang dengan sendirinya.

Greer Garson, aktor

Memilih Bisnis yang Akan Dijalani

Dalam memilih jenis bisnis yang akan dijalani, gunakan pengalaman dan minat kita di masa lalu, alih-alih menjalankan bisnis pada bidang yang benar-benar baru bagi kita. Jika kita memiliki hobi fotografi, toko kamera, fotografi komersial, atau bidang terkait mungkin merupakan bidang bisnis yang bisa kita jalani. Jika pada pekerjaan sebelumnya kita bertanggung jawab untuk merekrut dan mempekerjakan orang, menjadi agen penyalur tenaga kerja adalah pilihan yang logis. Jika kita seorang mekanik yang baik, bisnis perbaikan alat mungkin adalah peluang yang baik.

Di sisi lain, bisnis yang dijalankan tanpa pengalaman atau pengetahuan yang cukup masih bisa berhasil jika kita memiliki minat serta bakat yang kuat, dan fasilitas untuk mempelajari detail operasi tersedia dengan baik.

Sebagian besar bisnis kecil dapat dikelompokkan dalam tiga kategori: manufaktur, pemasaran, dan jasa.

Pada bisnis manufaktur, kita membuat dan menjual suatu produk. Investasi modal yang diperlukan bervariasi sesuai jenis manufaktur yang dijalankan. Bisnis manufaktur biasanya membutuhkan investasi peralatan dan bahan, tempat yang dapat disewa, dan tenaga kerja terampil serta semi-terampil. Bisnis manufaktur biasanya menarik bagi orang yang pernah bekerja di perusahaan manufaktur, seperti insinyur, eksekutif produksi, dan orang-orang yang memiliki orientasi mekanik.

Bisnis pemasaran dapat berbentuk usaha grosir atau eceran yang melibatkan kegiatan penjualan. Bisnis grosir memerlukan investasi berupa pembelian stok barang, gudang penyimpanan barang, dan tenaga penjualan serta pergudangan. Bisnis retail memerlukan investasi berupa perlengkapan toko, pembelian barang dagangan, sewa ruang di area dengan tingkat lalu lintas tinggi, dan tenaga penjualan. Sebuah toko pakaian ritel kecil bisa didirikan di lingkungan perumahan dengan modal beberapa ribu dolar. Sementara untuk mendirikan toko pakaian di daerah dekat kota mungkin diperlukan biaya hingga puluhan ribu dolar, dan untuk toko serba ada, modal yang diperlukan akan lebih besar lagi.

Bisnis jasa adalah bisnis dengan biaya paling murah. Modal yang diperlukan sangat sedikit, karena hampir tidak ada peralatan yang dibutuhkan. Contoh:

- Agen penjualan — Menjalankan bisnis penjualan tidak mengharuskan kita membeli stok atau inventaris barang. Setelah mendapat pesanan, produsen barang atau pedagang grosir akan mengirimkan barangnya untuk kita. Peluang bisnis seperti ini menarik bagi tenaga penjualan atau orang dengan bakat berjualan.
- Konsultan — Para eksekutif atau pekerja profesional (insinyur, akuntan, pegawai bagian sumber daya manusia,

dan sejenisnya) sering kali menganggap mereka bisa berhasil dalam kariernya jika memiliki konsultan di bidang spesialisasi mereka. Bisnis ini memerlukan investasi modal rendah; kita hanya perlu menyewa ruang kantor, membeli furnitur kantor, membuat situs web, mencetak sejumlah materi promosi, dan menemukan cara untuk mengiklankan layanan kita. Kita bisa mendirikan bisnis jasa konsultasi hanya dengan sejumlah uang untuk membayar biaya sewa ruang kantor untuk beberapa bulan pertama. Namun, mencari klien untuk bisnis ini bukan pekerjaan mudah. Banyak bisnis jasa konsultasi mengalami kegagalan bukan karena kurangnya kapabilitas, tetapi karena ketidakmampuan untuk mencari klien. Jika kita tidak cukup mengetahui calon-calon klien potensial, bisnis ini terlalu berisiko bagi kebanyakan orang.

- Layanan bisnis — Ada banyak jenis layanan bisnis diperlukan. Bisnis jenis ini adalah cara yang baik dan relatif murah untuk masuk ke bisnis sendiri. Berdasarkan minat dan bakat kita, ada banyak layanan yang bisa kita berikan: desain web dan pemeliharaannya, layanan percetakan dan duplikasi, promosi *direct-mail*, layanan pembukuan dan akuntansi untuk usaha kecil, agen tenaga kerja, layanan pekerjaan sementara, kredit dan pengumpulan biro, dan sebagainya. Jika bisa memenuhi kebutuhan untuk layanan yang diperlukan, kita bisa memiliki bisnis di bidang itu.
- Layanan konsumen — Jenis bisnis layanan lainnya adalah bisnis melayani kebutuhan konsumen. Kebutuhan akan orang-orang yang dapat melakukan layanan seperti ini tidak akan pernah habis: layanan perbaikan alat rumah tangga, membantu individu dengan masalah khusus seperti layanan pajak, perawatan rumah, pelatih kebugaran, penjualan dan perbaikan alat musik, mengajar musik, seni, bahasa, masalah teknis, dan lain-lain.

Bidang bisnis yang kita pilih harus sesuai dengan minat dan bakat kita, dan juga harus dipelajari dengan cermat untuk memastikan bahwa memang ada kebutuhan untuk itu. Kunjungi calon konsumen atau klien. Tentukan seberapa besar kebutuhan pasar telah terpenuhi. Jika bisnis lain bisa berjalan dengan baik, apakah masih ada ruang untuk kita? Jika pesaing tidak berhasil atau tampak menguasai pasar, apakah kita berencana untuk menawarkan produk atau layanan yang lebih baik untuk memastikan keberhasilan kita? Pelajari dan kumpulkan semua fakta sebelum mengambil keputusan.

Apakah kita memiliki sumber daya untuk memulai bisnis? Periksa kembali berapa banyak uang yang diperlukan untuk mulai menjalankan bisnis ini hingga mencapai titik kita bisa mulai menghasilkan uang dari bisnis baru. Pastikan kita bisa mengelola keadaan ini. Jangan memulai bisnis jika kita tidak memiliki kemampuan finansial yang cukup untuk membiayai bisnis dan kebutuhan keluarga sampai bisnis bisa benar-benar berjalan.

Memulai

Ada tiga metode untuk memulai bisnis sendiri: memulai dari awal, membeli bisnis yang sedang berjalan atau yang kita minati, atau menjalankan bisnis waralaba.

Kitalah yang mengendalikan pikiran kita; bukan peristiwa-peristiwa yang terjadi di luar diri kita. Jika menyadari hal ini, kita akan memiliki kekuatan.

Marcus Aurelius, kaisar Romawi dan filsuf

Memulai dari Awal

Ketika memulai bisnis dari awal, kita harus menggunakan penilaian, sumber daya, dan kemampuan terbaik kita untuk mengembangkan usaha.

Keuntungan:

Salah satu keuntungan memulai bisnis dari awal adalah biaya yang kita butuhkan relatif rendah karena tidak ada biaya pembelian awal atau biaya waralaba yang harus dikeluarkan. Karena tidak harus mengeluarkan investasi untuk ini, kita memiliki lebih banyak dana untuk digunakan sebagai modal kerja atau pembelian peralatan awal. Kita bisa mengambil keuntungan secara penuh karena tidak ada biaya royalti atau biaya lain yang harus dibayar.

Keterbatasan:

Jika kita memulai bisnis dari awal, biasanya dibutuhkan waktu lebih lama sampai bisnis kita mapan. Konsumen biasanya lebih memilih menjadi pelanggan perusahaan mapan dan terkenal daripada menjadi pelanggan bisnis baru. Untuk bisa mendapatkan nama, kita harus bekerja lebih keras dan menghabiskan lebih banyak uang untuk iklan dan promosi penjualan dibanding jika kita membeli bisnis yang sudah mapan atau waralaba terkenal. Tidak peduli seberapa bagus produk atau layanan yang kita miliki, kita harus meluangkan waktu untuk membuat calon pelanggan potensial mengetahuinya. Kita cenderung melakukan kesalahan *trial and error* yang umum. Namun, jika bisa belajar dari orang yang lebih berpengalaman, kita bisa menghindari melakukan terlalu banyak kesalahan. Biasanya, ketika memulai bisnis sendiri, dibutuhkan waktu yang agak lama sampai bisa mendapatkan pangsa pasar yang cukup untuk menopang usaha.

Membeli Bisnis yang Mapan

Kita bisa mengatasi masalah yang biasa dihadapi sebuah bisnis baru dengan membeli bisnis yang sudah mapan atau bisnis yang kita minati.

Keuntungan: Salah satu keuntungan membeli bisnis yang sudah mapan adalah usaha tersebut sudah memiliki pelanggan aktif dan bisa segera memberikan pendapatan. Jika yang kita beli adalah perusahaan yang sudah menghasilkan keuntungan, banyak pekerjaan dasar yang sudah mereka selesaikan. Kita memiliki pelanggan, pemasok, jalur kredit, dan hal-hal lain yang harus dibangun dalam waktu lama oleh sebuah bisnis baru. Jika membeli salah satu bagian dari sebuah bisnis (sebagai mitra), kita bisa mendapatkan pendampingan dari pemilik bisnis yang awal.

Keterbatasan: Ketika membeli bisnis yang sudah berjalan, kita tidak tahu apakah bisnis itu akan terus berkembang atau sebaliknya. Ini tentu bukan alasan untuk tidak membeli sebuah bisnis, tetapi sebagai peringatan agar kita memeriksa dengan hati-hati sebelum memutuskan untuk membelinya. Jika penurunan terjadi karena faktor yang dapat kita perbaiki (misalnya dengan memperbaiki sistem manajemen atau memberi modal tambahan), kita bisa tetap membelinya. Namun, jika alasannya karena produk yang buruk, reputasi rendah, dan fasilitas atau lokasi yang tidak menguntungkan, lebih baik kita tidak jadi membelinya.

Pastikan untuk memeriksa catatan kinerja perusahaan yang akan kita beli. Apakah mereka memiliki jumlah klien yang cukup? Berapa modal dan keuntungannya? Bagaimana reputasinya di masyarakat? Hal-hal seperti ini dapat diperiksa di kamar dagang setempat. Hal-hal seperti ini juga dapat diverifikasi melalui percakapan dengan para pengguna barang atau layanan bisnis mereka.

Berkonsultasilah dengan akuntan untuk membantu mengevaluasi nilai penjualannya. Mereka bisa memberi kita panduan apakah harga yang diminta cukup masuk akal. Mereka juga bisa membantu menganalisis kondisi keuangan perusahaan untuk melihat bagaimana perusahaan telah dioperasikan dan apabila ada masalah tersembunyi dari sudut pandang keuangan.

Pelajari aset apa saja yang akan kita dapatkan. Pelatihan seperti apa yang akan kita terima? Kecuali pada kondisi kejadian luar biasa seperti adanya penyakit berat atau kematian, pelatihan harus diberikan sebagai bagian dari kesepakatan pembelian. Apakah pemilik perusahaan saat ini memiliki karyawan yang akan tetap bekerja di perusahaan setelah kita membelinya? Tentu saja, mereka tidak bisa memberi jaminan apakah karyawan mereka akan bertahan setelah ada perubahan kepemilikan, tetapi kita harus membahas hal ini secara menyeluruh dengan pemilik sebelumnya dan para karyawan mereka.

Pastikan kita memiliki gambaran yang jelas tentang peralatan, perlengkapan, inventaris, dan hal-hal lain apa saja yang termasuk ke dalam bagian dari kesepakatan pembelian. Pastikan kita mendapatkan harga yang masuk akal untuk semua item tersebut. Sering kali properti bisnis memiliki nilai buku yang sangat tinggi. Mintalah bantuan seorang akuntan untuk mempelajari angka tersebut dengan cermat. Jika ada selisih nilai *goodwill* (harga pembelian perusahaan lebih besar dari nilai bukunya karena adanya komponen aset tak berwujud), pastikan kita setuju dengan besaran nilainya.

Dan yang lebih penting, pastikan kita memiliki pemahaman yang jelas tentang siapa yang harus membayar utang yang belum dibayar dan hutang dagang. Ada banyak sekali detail yang hanya bisa dimengerti sepenuhnya oleh akuntan dan pengacara. Membayar jasa bantuan profesional yang kompeten dalam proses

pembelian sebuah bisnis akan sangat bermanfaat. Ini bukan saat yang tepat untuk menghemat uang.

Banyak jenis bisnis yang memerlukan penanganan dengan pengetahuan khusus. Pada kasus seperti ini, pengacara atau akuntan khusus jauh lebih dibutuhkan dibanding praktisi umum. Misalnya, jika bisnis memerlukan perizinan pemerintah (seperti bisnis agen penyalur tenaga kerja, bisnis real estat, atau agen asuransi), seorang pengacara yang biasa menangani prosedur perizinan akan sangat membantu mempercepat proses transaksi. Jika bisnis dijalankan berdasarkan perjanjian paten atau lisensi dengan pemegang paten, pengacara umum tidak bisa memberikan bantuan sebaik bantuan yang bisa diberikan oleh pengacara spesialis hukum paten. Hal yang sama berlaku untuk akuntan ketika pengetahuan khusus dalam suatu industri tertentu dibutuhkan.

Untuk mencari tenaga spesialis seperti itu, carilah informasi di asosiasi bisnis atau profesional mereka. Kita juga bisa bertanya pada orang-orang yang saat ini menekuni bidang yang sama dengan kita, baik sebagai pesaing maupun relasi bisnis. Mereka biasanya bersedia memberikan saran.

Jika tidak ada keadaan khusus, kita cukup didampingi oleh pengacara atau akuntan legal. Kita tidak perlu menyewa jasa firma hukum atau firma akuntansi. Asosiasi akunting lokal biasanya memiliki daftar nama orang terkemuka dalam keanggotaan mereka. Bank tempat kita membuka rekening juga bisa menjadi sumber referensi yang bagus.

Setelah memilih pengacara dan akuntan yang akan membantu, bersikap jujurlah kepada mereka sebagaimana kita bersikap jujur kepada dokter pribadi kita. Ceritakan semua konsep dan rencana tentang bisnis baru kita guna mendapatkan saran terbaik mereka.

Ingat, bagaimanapun, kitalah yang pada akhirnya harus membuat keputusan dalam hal apa pun. Jangan menyerahkan pengambilan keputusan kepada para spesialis, mereka hanya harus memberikan saran dan masukan dari sudut pandang bidang keahlian mereka.

Jika membeli sebagian bisnis dan pemilik bisnis saat ini akan menjadi mitra, kita akan lebih diuntungkan karena adanya jaminan pengelolaan bisnis secara lancar dan adanya kolega berpengalaman yang akan mendampingi. Namun, kita harus memastikan bahwa kita dapat bekerja sama dan memiliki kepribadian yang cocok dengannya. Kemitraan bisnis mirip dengan pernikahan. Kita akan menderita jika tidak bisa sejalan.

Kita juga harus memastikan kolega baru memiliki catatan prestasi mereka sendiri sehingga kehadiran kita akan memperkuat pencapaian prestasinya. Jika kolega baru kita lemah, bergantung pada kita dan dukungan finansial kita, bergabung dengan bisnisnya bukan pilihan yang baik.

Dalam perjanjian kerja sama apa pun (atau pembelian saham dalam korporasi), pastikan pengacara kita menyiapkan atau menyetujui kontrak yang kita buat untuk memastikan investasi dan wewenang kita terlindungi dengan baik.

Bisnis Waralaba

Membeli bisnis waralaba adalah alternatif ketiga yang dapat kita gunakan untuk memulai bisnis baru. Sebelum mempertimbangkan cara ini, pertama-tama kenali dulu pihak pewaralaba yang menawarkan jenis bisnis yang kita minati. Ada begitu banyak jenis bisnis yang ditawarkan sehingga kita memiliki banyak pilihan. Kunjungi berbagai pameran waralaba, mintalah informasi mengenai mereka, dan lakukan pencarian di

Internet. Ada begitu banyak jenis bisnis yang dapat dipilih, yang salah satunya mungkin sesuai dengan tujuan karier baru kita.

Setelah memilih bidang yang kita inginkan, carilah pemilik waralaba yang memiliki reputasi yang baik di bidang itu. Pelajari apa yang akan kita dapatkan dengan biaya pembelian waralaba, pelatihan apa yang akan disediakan, peralatan atau inventaris apa yang akan diberikan, dan jenis layanan berkelanjutan apa yang ditawarkan.

Kita harus mengunjungi sebanyak mungkin pembeli waralaba mereka. Cari tahu apakah mereka puas dengan layanan yang didapatkan dari pemilik waralaba. Bertemu dengan para pembeli waralaba juga akan memberi gambaran tentang kaliber orang-orang yang mampu mereka tarik ke dalam bisnisnya.

Sebelum membuat keputusan tentang waralaba mana yang terbaik, mintalah akuntan kita memeriksa status keuangan perusahaan pewaralaba dan mintalah pengacara kita memeriksa kontrak yang akan dibuat. Pastikan biaya pembelian waralaba dan berbagai kewajiban keuangan lainnya bisa kita pahami dan bersaing dengan pemilik waralaba lain. Perjanjian pembelian waralaba yang paling murah belum tentu yang terbaik. Pastikan apa yang akan kita dapatkan dari uang yang kita keluarkan adalah apa yang kita butuhkan dan harapkan.

Keuntungan:

Pemilik waralaba yang baik akan membantu kita dalam setiap langkah yang harus dilakukan. Mereka akan membantu kita memilih dan menyiapkan fasilitas yang sesuai, menetapkan anggaran yang realistis, melatih kita dan para staf, memberikan nasihat pada semua tahapan yang kita lalui, dan memberi kita keuntungan atas nama baik mereka sebagai bisnis yang mapan. Dengan kata lain, mereka akan membantu kita untuk

bisa menjalankan bisnis dengan lebih cepat dibanding jika menjalankannya sendiri.

Keterbatasan:

Kita mungkin memerlukan modal awal yang lebih besar untuk menjalankan bisnis waralaba dibanding jika kita membangun bisnis sendiri. Biaya pembelian waralaba sangat bervariasi sesuai jenis bisnisnya. Sebagian besar pemilik waralaba akan mengatur alokasi biaya pembelian waralaba. Selain biaya pembelian, kita juga biasanya harus menyetujui pembelian peralatan dan perlengkapan dari pemilik waralaba, dan berkomitmen untuk membeli bahan dan pasokan dari pemilik waralaba. Dalam bisnis jasa, pemilik waralaba biasanya mengenakan biaya royalti atas total pendapatan bisnis kita. Sebelum menyetujui untuk membeli bisnis waralaba, pastikan apa saja kewajiban kita dan pastikan kita memahaminya.

Fitur waralaba lainnya yang mungkin tidak menguntungkan adalah adanya beberapa pemilik waralaba yang berusaha mempertahankan kontrol ketat terhadap pembeli waralaba mereka. Pilihannya, kita harus melakukan aktivitas bisnis seminimum mungkin atau kehilangan bisnis kita. Pastikan

Rangkuman

Mengubah karier mungkin merupakan salah satu langkah paling penting yang kita ambil dalam hidup. Baik kita pindah ke bidang yang masih berkaitan dengan profesi saat ini maupun pindah ke bidang yang sama sekali baru, baik kita melakukannya dengan mencari pekerjaan baru maupun mendirikan bisnis sendiri, pastikan kita menganalisis langkah yang akan diambil dengan obyektif dan membuat keputusan berdasarkan fakta yang solid dan komprehensif.

- Keputusan untuk mencari pekerjaan baru atau mengubah karier adalah keputusan penting yang tidak boleh dianggap enteng. Tidak ada pembenaran untuk mengubah karier hanya karena ketidaksenangan sementara pada pekerjaan saat ini.
- Mengubah karier bukanlah pekerjaan mudah. Semakin tua usia, semakin banyak pengalaman dalam pekerjaan saat ini, dan kemungkinan besar, semakin tinggi gaji kita, semakin berat bagi kita untuk beralih ke bidang lain. Namun, jika keputusan telah diambil, kita harus siap untuk bekerja keras, mungkin kita harus kembali menempuh pendidikan dan belajar selama bertahun-tahun, berkorban uang, waktu, dan upaya, serta mengalami banyak kekecewaan di sepanjang perjalanan mencapai tujuan baru.
- Konselor karier adalah orang yang akan sangat membantu dalam membimbing kita menjalani proses perubahan karier.
- Langkah pertama dalam mengubah karier adalah menganalisis latar belakang kita. Pelajari bidang-bidang yang mungkin menarik minat kita. Pilih salah satu atau beberapa pekerjaan yang akan kita pertimbangkan. Identifikasilah aspek-aspek latar belakang kita yang berhubungan atau dapat ditransfer ke bidang baru tersebut.
- Jangan mengabaikan hal-hal tak berwujud yang berperan sangat penting dalam keberhasilan pekerjaan: motivasi, stabilitas, kecerdasan, dan ketekunan.
- Proses perubahan karier sering kali melibatkan berbulan-bulan pendidikan ulang dan pengorbanan finansial. Pada saat membuat pilihan, kita harus mempertimbangkan

keuntungan yang bisa diperoleh dibanding kesulitan yang harus dijalani dalam mencapai perubahan ini.

- Sumber daya untuk mendapatkan informasi tentang berbagai jenis karier yang spesifik di antaranya adalah jurnal bisnis, situs web perusahaan, dan pembicaraan kita dengan orang-orang yang saat ini bekerja di bidang industri yang kita minati.
- Terkadang, metode terbaik untuk mengubah karier adalah memulai bisnis sendiri. Mungkin kita memiliki produk atau ide yang ingin kita kembangkan, atau mungkin kita hanya tidak mau menjadi bawahan orang lain dan ingin menjalankan bisnis secara mandiri.
- Bisnis berarti investasi. Lakukan analisis cermat mengenai kebutuhan modal, biaya kerja, dan dana cadangan yang dibutuhkan. Pertimbangkan juga bahwa pada banyak bisnis, kita mungkin tidak memiliki penghasilan selama berbulan-bulan sampai bisnis mulai berjalan. Bisnis juga melibatkan risiko. Jika gagal, kita tidak hanya kehilangan penghasilan di sepanjang periode itu, tetapi mungkin juga kehilangan tabungan kita dan para pendukung.
- Di sisi lain, imbalan yang akan kita terima bisa sangat besar. Kita tidak hanya bisa menghasilkan banyak uang, tetapi juga bisa meningkatkan ekuitas yang akan meningkatkan jumlah kekayaan kita. Bisnis yang baik selalu dapat memberikan keuntungan.
- Pelajari bidang yang akan kita masuki. Kunjungi calon konsumen atau klien. Tentukan seberapa besar kebutuhan pasar telah terpenuhi. Pelajari dan kumpulkan semua fakta sebelum keputusan diambil.

Tentang Dale Carnegie & Associates, Inc.

Didirikan pada 1912, Dale Carnegie Training telah berkembang dari keyakinan satu orang akan kekuatan pengembangan diri menjadi sebuah perusahaan pelatihan berbasis kinerja yang memiliki kantor di seluruh dunia. Lembaga pelatihan ini memfokuskan diri pada upaya memberikan peluang kepada setiap orang di dunia bisnis untuk mempertajam keterampilan dan meningkatkan kinerjanya guna mendapatkan hasil yang positif, konsisten, dan menguntungkan.

Konsep keilmuan Dale Carnegie terus diperbarui, diperluas, dan disempurnakan melalui pengalaman bisnis selama lebih dari satu abad. Melalui berbagai program pelatihan dan layanan konsultasinya, 160 Dale Carnegie Training di seluruh dunia telah melayani berbagai perusahaan dengan berbagai ukuran dan segmen bisnis berbeda untuk meningkatkan pengetahuan dan kinerja mereka. Hasil dari pengalaman global yang kolektif ini selanjutnya menjadi aset wawasan bisnis yang terus berkembang, yang digunakan oleh para klien kami untuk meningkatkan efektivitas bisnis mereka.

Berpusat di Hauppauge, New York, Dale Carnegie Training tersebar di 50 negara bagian Amerika Serikat dan lebih dari 75 negara. Lebih dari 2.700 instrukturnya menyampaikan beragam program Dale Carnegie Training dalam lebih dari 25 bahasa. Dale Carnegie Training berdedikasi untuk melayani berbagai komunitas bisnis di seluruh dunia. Faktanya, sekitar 7 juta orang telah mengikuti Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training menekankan prinsip dan proses praktis dengan merancang berbagai program yang menawarkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dibutuhkan oleh setiap orang untuk menambah nilai pada bisnisnya. Melalui kemampuannya menjembatani solusi yang telah teruji dengan berbagai tantangan yang ada, Dale Carnegie Training diakui secara internasional sebagai yang terdepan dalam menggali potensi terbaik individu.

Lulusan dari program yang ditawarkan Dale Carnegie Training di antaranya adalah para CEO dari berbagai perusahaan besar, pemilik dan manajer bisnis berbagai ukuran dan dari kegiatan komersial serta industri yang beragam, pimpinan legislatif dan eksekutif di pemerintahan, dan individu lain yang tak terhitung jumlahnya yang kehidupannya telah diperkaya melalui pengalaman ini.

Dalam survei global tentang kepuasan pelanggan, 99% lulusan Dale Carnegie Training menyatakan kepuasannya atas pelatihan yang mereka terima.

Prinsip-Prinsip Dale Carnegie

Menjadi Orang yang Lebih Bersahabat

1. Jangan mengkritik, menghujat, atau mengeluh.
2. Berikan penghargaan yang jujur dan tulus.
3. Bangkitkan keinginan kuat pada orang lain.
4. Berikan perhatian penuh pada orang lain.
5. Tersenyumlah.
6. Ingatlah bahwa nama seseorang adalah suara terindah bagi orang tersebut.
7. Jadilah pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara tentang diri mereka.
8. Berbicaralah mengenai minat orang lain.
9. Buat orang lain merasa penting dan lakukan dengan tulus.
10. Untuk memenangkan argumen, hindari beradu argumen.
11. Hormati pendapat orang lain. Jangan pernah mengatakan bahwa ia salah.
12. Jika bersalah, akui dengan cepat dan jelas.
13. Mulailah dengan cara ramah.
14. Buat orang lain mengatakan "ya" dengan segera.
15. Berikan kesempatan agar orang lain bisa berbicara banyak.
16. Biarkan orang lain menganggap ide tersebut datang darinya.
17. Usahakan melihat sesuatu dari sudut pandang orang lain.
18. Hargai ide dan keinginan orang lain.
19. Condonglah pada motif yang lebih mulia.
20. Buat ide-ide kita terlihat menarik.
21. Lempar tantangan.

22. Mulailah dengan pujian dan penghargaan yang jujur.
23. Tunjukkan kesalahan orang lain secara tidak langsung.
24. Bicarakan kesalahan kita sendiri sebelum mengkritik orang lain.
25. Ajukan pertanyaan alih-alih memberi perintah langsung.
26. Biarkan orang lain menyelamatkan kehormatan mereka.
27. Berikan pujian pada kemajuan apa pun, sekecil apa pun. Bermurah hatilah dalam memberi pujian.
28. Beri orang lain reputasi yang baik untuk dijalani.
29. Berikan motivasi. Buatlah kesalahan tampak mudah diperbaiki.
30. Buat orang lain merasa senang melakukan hal yang kita sarankan.

Prinsip Dasar Mengatasi Kecemasan

1. Berpikir dan fokus pada hari ini.
2. Tanyakan pada diri sendiri, "Apa hal terburuk yang mungkin terjadi?"
3. Bersiaplah untuk menerima yang terburuk.
4. Cobalah untuk memperbaiki yang terburuk.
5. Ingatkan diri sendiri bahwa kecemasan itu mahal harganya karena dapat merusak kesehatan.

Teknik Dasar dalam Menganalisis Kecemasan

1. Kumpulkan semua fakta.
2. Pelajari semua fakta, lalu buatlah keputusan.
3. Setelah keputusan dibuat, laksanakan!
4. Tuliskan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- o Apa masalahnya?
- o Apa penyebab masalahnya?
- o Apa saja solusi yang mungkin dilakukan?
- o Apa solusi terbaik yang mungkin dilakukan?

Hancurkan Kebiasaan Cemas Sebelum Itu Menghancurkan Kita

1. Selalu cari kesibukan.
2. Jangan meributkan hal-hal kecil.
3. Gunakan hukum rata-rata (*law of averages*) untuk mengatasi kecemasan.
4. Bekerja sama dengan yang tidak dapat dihindari.
5. Putuskan seberapa besar kecemasan yang sebaiknya diberikan dan jangan mau memberikan lebih dari itu.
6. Jangan mencemaskan masa lalu.

Tumbuhkan Sikap Mental yang Akan Memberikan Kedamaian dan Kebahagiaan.

1. Penuhi pikiran kita dengan kedamaian, keberanian, kesehatan, dan harapan.
2. Jangan pernah balas dendam pada musuh.
3. Jangan berharap ucapan terima kasih.
4. Hitung berkah—bukan masalah—yang kita miliki.
5. Jangan meniru orang lain.
6. Ambilah pelajaran dari kegagalan.
7. Ciptakan kebahagiaan untuk orang lain.

Catatan

Buku lain dari penulis Dale Carnegie:


10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE
MENJADI PRIBADI YANG BAHAGIA & INSPIRATIF
PENULIS BUKU TERLARIS
HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE
DALE CARNEGIE
EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS
MERAIH SUKSES DI ERA NEXT NORMAL
PENULIS BUKU TERLARIS
HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE
DALE CARNEGIE
LIFE IS SHORT, MAKE IT GREAT
PENULIS BUKU TERLARIS
DALE CARNEGIE

Banyak orang memandang posisinya pada pekerjaan saat ini sebagai anak tangga menuju kesuksesan—setiap anak tangga adalah pijakan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi. Mereka bekerja keras dan melakukan segala upaya untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan agar bisa mencapai kemajuan dalam karier.

Lalu, apa saja yang perlu dilakukan agar semuanya bisa berjalan lancar?

Dalam buku *Siasat agar Karier Melesat* ini, Dale Carnegie memberikan beragam tip tentang keterampilan yang harus Anda kembangkan agar mencapai kemajuan dalam karier.

Anda akan belajar:

- Mengembangkan sikap profesional dan citra diri *(personal branding)*;
- Mengasah keterampilan manajemen;
- Meningkatkan keterampilan berbicara di depan umum dan menulis korespondensi;
- Mengembangkan diri di perusahaan saat ini;
- Mencari pekerjaan baru dengan efektif;
- Menulis resume dan melakukan wawancara dengan gemilang;
- Mengubah karier dengan sukses.

Berbagai upaya untuk mencapai kemajuan dalam karier akan menjadi pengalaman yang menguntungkan sekaligus menyenangkan. Selain itu, kepuasan diri Anda dalam bekerja juga akan mengalami peningkatan. Dengan melakukan berbagai tip dalam buku ini, Anda akan mendapatkan hasil yang sepadan.

BIP
Bhuana Ilmu Populer (Kelompok Gramedia)
Jl. Palmerah Barat 29-37, Unit 1 - Lantai 5, Jakarta 10270
T: (021) 53677834, F: (021) 53698138
E: redaksi_bip@penerbitbip.id
www.penerbitbip.id
Penerbit_BIP Bhuana Ilmu Populer penerbitbip
bipgramedia Bhuana Ilmu Populer

RAIH KEJUTAN SPECIAL
KLAIM DI MYVALUE

Self Improvement SU
5 5 0 0 0 2 0 6 6
Harga P. Jawa Rp85.000,-
9 786230 405532